

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA MAIA DA LUZ

**CENTRAL DO HÓPEDE DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA:  
ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA REALIZADO NO  
ATENDIMENTO AOS HÓPEDES**

CURITIBA

2016

FERNANDA MAIA DA LUZ

**CENTRAL DO HÓSPEDE DO COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA:  
ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO INTERNA REALIZADO NO  
ATENDIMENTO AOS HÓSPEDES**

Trabalho apresentado à disciplina de Projeto de Planejamento e Gestão de Turismo II, como forma de avaliação parcial para a obtenção do título de Bacharel em Turismo, Curso de Turismo, Setor de Ciências Humanas da Universidade Federal do Paraná

Orientadora: Profª Drª Márcia S. Massukado-Nakatani

CURITIBA

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1- ETAPAS DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS .....	24
QUADRO 1 - CONSUMIDOR: ANTES E DEPOIS DA INTERNET .....	18
MAPA MENTAL 1 – IDEIA DA COMUNICAÇÃO DO RESORT .....	35
MAPA 1 - RESORT COSTÃO DO SANTINHO .....	40
ORGANOGRAMA 1 - CLASSIFICAÇÃO E DIVISÃO DAS CÉLULAS DO COSTÃO GOLF&SPA.....	41
FLUXOGRAMA 1 - RELAÇÃO ENTRE AS CÉLULAS DO RESORT.....	41
FOTO 1 - RECEPÇÃO DO RESORT .....	93
FIGURA 2 - FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS .....	28
QUADRO 2 - CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO FINAL, NAS INDÚSTRIAS DE BENS E SERVIÇOS .....	23
MAPA MENTAL 2 - COMUNICAÇÃO DO RESORT DE ACORDO COM A COORDENADORA.....	36
MAPA 2 - LOCALIZAÇÃO DO RESORT .....	42
FOTO 2 - CENTRAL DO HÓSPEDE .....	93
FIGURA 3 - FRENTE DO QUESTIONÁRIO.....	96
QUADRO 3 - UNIDADES HABITACIONAIS - VILAS .....	38
MAPA MENTAL 3 - PAPEL DA CENTRAL DO HÓSPEDE.....	37
FOTO 3 - AMBIENTE PRÓXIMO À CENTRAL DO HÓSPEDE .....	94
FIGURA 4 - VERSO DO QUESTIONÁRIO.....	97
QUADRO 4 - UNIDADES HABITACIONAIS DA ALA INTERNACIONAL.....	39
FOTO 4 - ESCADARIA DE ACESSO AOS QUARTOS.....	94
QUADRO 5 - MINISTÉRIO DO TURISMO – PRÉ-REQUISITOS DE CLASSIFICAÇÃO: RESORT QUATRO ESTRELAS .....	43
FOTO 5 - ATENDIMENTO AO CLIENTE .....	95
QUADRO 6 - CLASSIFICAÇÕES DAS CÉLULAS DO RESORT.....	56
QUADRO 7 - CRONOGRAMA .....	83

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - RANKING DOS MELHORES SITES DE RESERVAS DE HOTÉIS, SEGUNDO LEITORES DO MELHORES DESTINOS .....	20
GRÁFICO 2 - FINALIDADE DA VISITA AO RESORT .....	46
GRÁFICO 3 - PROBLEMAS DURANTE A ESTADA NO RESORT .....	47
GRÁFICO 4 – COMUNICAÇÃO DOS PROBLEMAS AO RESORT .....	48
GRÁFICO 5 - RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS RESPORTADOS AO RESORT ...	48
GRÁFICO 6 - INDICAÇÃO DO RESORTE A AMIGOS E FAMILIARES .....	54
GRÁFICO 7 - POSSIBILIDADE DE NOVA HOSPEDAGEM NO RESORT .....	55
GRÁFICO 8 - AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E COLABORADORES .....	56
GRÁFICO 9 - AVALIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA .....	57
GRÁFICO 10 - AVALIAÇÃO DA TECNOLOGIA .....	58
GRÁFICO 11 - RECLAMAÇÕES SOBRE RECEPÇÃO .....	66
GRÁFICO 12 - RECLAMAÇÕES SOBRE TRANSPORTE INTERNO .....	67
GRÁFICO 13 - RECLAMAÇÕES SOBRE ECOLOGIA .....	68
GRÁFICO 14 - RECLAMAÇÕES SOBRE RECREAÇÃO .....	68
GRÁFICO 15 - RECLAMAÇÕES SOBRE EMPRÉSTIMO DE MATERIAIS.....	69
GRÁFICO 16 - RECLAMAÇÕES SOBRE RESERVAS DE RESTAURANTES .....	70
GRÁFICO 17 - RECLAMAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA.....	71
GRÁFICO 18 - RECLAMAÇÕES SOBRE MANUTENÇÃO.....	71
GRÁFICO 19 - RECLAMAÇÕES SOBRE BARES E RESTAURANTES .....	72
GRÁFICO 20 - RECLAMAÇÕES SOBRE SPA.....	73
GRÁFICO 21 - RECLAMAÇÕES SOBRE COSTÃO GOLF .....	73
GRÁFICO 22 - RECLAMAÇÕES SOBRE INTERNET .....	74
GRÁFICO 23 - RECLAMAÇÕES SOBRE LIGAÇÕES INTERNAS.....	74
GRÁFICO 24 - NÚMERO TOTAL DE RECLAMAÇÕES .....	75
GRÁFICO 25 - RECLAMAÇÕES DE ACORDO COM CADA CÉLULA.....	75
GRÁFICO 26 - PROBLEMAS COM SERVIÇOS E COLABORADORES DURANTE ESTADIA.....	76
GRÁFICO 27 - PROBLEMAS COM INFRAESTRUTURA DURANTE ESTADIA .....	76
GRÁFICO 28 - PROBLEMAS COM TECNOLOGIA DURANTE ESTADIA .....	77



## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - TOTAL DE AVALIAÇÕES OBTIDAS .....	44
TABELA 2 - GÊNERO/SEXO DOS HÓSPEDES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO .....	45
TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DA ESTADIA NO RESORT .....	46
TABELA 4 - PROBLEMAS DURANTE A ESTADIA .....	50
TABELA 5 - NOTAS DE AVALIAÇÃO DOS HÓSPEDES .....	54

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
2.1 RESORTS.....	14
2.2 O NOVO CONSUMIDOR DO TURISMO E A QUALIDADE DE SERVIÇOS NA HOTELARIA.....	17
2.3 A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NECESSIDADES NA HOTELARIA.....	22
3.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	30
3.1.1. Instrumentos de coleta dos dados .....	31
3.1.2. Tabulação e interpretação dos dados.....	33
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 O COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA.....	38
4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	44
4.2 DIÁRIOS DE OBSERVAÇÃO .....	58
4.2.1 Primeira Visita Técnica .....	58
4.2.2 Segunda Visita Técnica .....	61
4.2.3 Terceira Visita Técnica .....	61
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	62
<b>5 PROJETO DE TURISMO .....</b>	<b>79</b>
5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO e etapas de execução .....	79
5.2. ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO .....	81
5.2.1 Descrição das Etapas para Execução do Projeto, Recursos Humanos envolvidos em cada etapa e descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa .....	82
5.2.2 Avaliação do retorno do investimento.....	84
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE 1 – FOTOS OBTIDAS DURANTE VISITA AO RESORT COSTÃO DO SANTINHO SPA&amp;GOLF .....</b>	<b>93</b>

<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS .....</b>	<b>96</b>
--------------------------------------	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O resort é um empreendimento hoteleiro que oferece produtos e serviços diferenciados e complementares à hospedagem. É definido pelo Ministério do Turismo como um "hotel com infraestrutura de lazer e entretenimento que disponha de serviços de estética, atividades físicas, recreação e convívio com a natureza no próprio empreendimento." (BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011, p. 6). Para tanto, o atendimento realizado nesta classe de empreendimento hoteleiro exerce um papel fundamental no desenvolvimento da empresa, o qual deve ser de qualidade devido à ligação direta existente entre o bem-estar dos clientes e o sucesso do estabelecimento. Os resorts, em especial, exigem uma infraestrutura adequada e treinamentos para capacitar e motivar os colaboradores, como medida imprescindível para a melhoria na qualidade do atendimento e acolhimento aos hóspedes durante a estadia (SIMONI e BANDEIRA, 2012). Além disso, a comunicação entre as múltiplas partes que compõe uma empresa hoteleira é essencial para o funcionamento do espaço de forma organizada e otimizada (MARTINEZ e FERREIRA, 2008).

No âmbito da comunicação interna, o diagnóstico organizacional é a etapa primordial na análise de falhas e planejamento interno empresarial por proporcionar uma visão ampla das necessidades vigentes, contribuir para expansão e sobrevivência da empresa e acarretar melhorias nos aspectos defasados do atendimento e relação interpessoal (MARTINEZ e FERREIRA, 2008). Segundo Chiavenato (1997) a comunicação organizacional deve ser estabelecida, se não houver, ou revisada, na presença desta, após o diagnóstico organizacional com o intuito de movimentar a informação internamente, não somente entre os líderes bem como o grupo de colaboradores na busca pela melhor ação em relação à esta premissa. Ainda de acordo com Medeiros, (2012) a comunicação interna não deve ser negligenciada em toda e qualquer classe de hotelaria, seja ela de dimensões singelas ou amplas e de surgimento recente ou ancestral por possuir um papel regente no funcionamento e integração das diversas partes componentes do sistema hoteleiro.

Um ponto crítico com relação aos resorts é a existência de um boa infraestrutura e tecnologia de serviços em decorrência de uma sociedade que possui

uma evolução tecnológica na “velocidade da luz”. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014, p. 13) “a tendência à miniaturização dos equipamentos da tecnologia à informação, [...] elimina a necessidade de proximidade física para a realização dos serviços e permite formatos de entrega alternativos”. Isso aponta para uma necessidade de modulação na hotelaria para o acompanhamento da evolução tecnológica, bem como o uso da internet para maioria das funcionalidades de uma empresa relacionada ao turismo. Segundo Mendes Filho e Ramos (2001, p.7):

A Internet é um misto de tecnologia, serviço e mídia que cada vez mais estará presente nas casas da população mundial que tem acesso ao mercado turístico em crescimento. Por isto, o hotel que possuir um espaço nesse mercado terá condições de manter-se competitivo em seus negócios a longo prazo, se tiver em vista a adequada adoção e gerenciamento destas tecnologias (MENDES FILHO e RAMOS, 2001, p. 7).

Com relação à infraestrutura hoteleira, há grande influência na credibilidade da marca da empresa hoteleira, decorrente da capacidade de atendimento à demanda de clientes bem como a eficiência e conforto fornecidos pelas instalações do local (GUIZI et al, 2014). Segundo Linzmayer (2004, p.23) a infraestrutura de um hotel abrange instalações e os equipamentos que formam a edificação em si. As instalações são divididas em hidrossanitárias, elétricas, de comunicação, de segurança, mecanizadas, de climatização e especiais, dentro das quais se enquadram os equipamentos que compõe o funcionamento de um sistema integrado e otimizado. Devido à crescente competitividade entre os setores hoteleiros, destacam-se aqueles empreendimentos com instalações e atividades diferenciadas como cassinos, campos de golfe, academias, piscinas privativas, galerias de artes, belíssimas paisagens e DJs internacionais para atrair os clientes (Revista Hotelaria, 2014).

Os estabelecimentos hoteleiros, em especial aqueles nos quais a permanência dos hóspedes em suas dependências é grande (caso de resorts), preocupam-se com a necessidade vigente de atenção à qualidade e prestação de serviços fornecidos aos hóspedes. Considerando a sua atratividade turística, as características que possui para ser classificado como resort, a forma como trabalham a sazonalidade através de programações e temáticas diferenciadas distribuídas ao longo do ano, o volume de hóspedes e a quantidade de *feedbacks* recebidos, verificou-se a necessidade de realizar um estudo para analisar de que

forma ocorrem os atendimentos e a resolução de problemas e necessidades dos hóspedes do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa, tanto do segmento de lazer quanto do segmento de eventos/negócios.

Sabe-se que durante a estadia, imprevistos e/ou problemas podem ocorrer, os quais, se não forem resolvidos de forma rápida, eficiente e correta, gerarão insatisfações ao cliente, comprometendo a expectativa positiva gerada no primeiro atendimento e reduzindo o seu grau de satisfação e possível retorno ao empreendimento.

As falhas na prestação de serviços e atendimento demandam urgência na solução e, quando mal resolvidas, ou não resolvidas, acarretam perdas e insatisfações de seus clientes (diretos e indiretos). Nesse sentido Ramos (2001, p. 222) destaca que "[...] satisfazer as necessidades do cliente não é o bastante; é preciso seduzi-lo, pois, o cliente satisfeito não poupa esforços em retornar ao hotel na esperança de ser bem atendido novamente."

Cabe destacar que para o viajante de lazer hospedar-se em um hotel tradicional significa estar próximo a atrações turísticas. Já o hóspede de um resort visita o local em grande parte visando somente para relaxar e desfrutar das instalações e atividades presentes no empreendimento. Mill (2003) ainda difere os resorts dos seus similares, pois "[...] estão localizados em áreas que tiram vantagem de características naturais atrativas, e oferecem mais recursos de bem-estar, tanto no local como em instalações próximas." (MILL, 2003, p. 27).

Mattos (2008) afirma que, diferente do hóspede corporativo, o hóspede a lazer escolhe o local para qual irá viajar, bem como também escolhe o local e o período de hospedagem. A viagem a lazer é realizada, segundo Rose (2002, p. 7) "[...] por pessoas que viajam por prazer, podendo ser praticado em qualquer lugar. [...]que ofereçam boa infraestrutura e equipamentos que proporcionem lazer e entretenimento. ”

Assim o empreendimento escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi o Costão do Santinho Resort, Golf & Spa (Costão), localizado ao norte da Ilha de Santa Catarina, no município de Florianópolis/SC, na praia do Santinho.

O resort, aberto há mais de 25 anos, oferece atividades durante todo o ano, com recreação infantil, shows nacionais e seis restaurantes. Dispõe de um conjunto de piscinas aquecidas (abertas e fechadas), estrutura para a prática de golf e um spa. Possui uma área total de um milhão de metros quadrados, com

aproximadamente 750 mil metros quadrados de área de preservação, dentre os quais apresenta registros das civilizações que viveram na região, como os Homens do Sambaqui e os Carijós da nação Tupi-Guarani. A cultura açoriana, que colonizou Florianópolis, está presente na arquitetura do resort estando integrada à própria história da Ilha de Santa Catarina.

O principal local para o desenvolvimento desta investigação foi a Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa. A Central do Hóspede tem como foco resolver problemas e/ ou necessidades dos hóspedes imediatamente e, caso não caiba às suas atribuições, atuar como um filtro de informações e encaminhar os problemas e/ou necessidades para os departamentos responsáveis. Independentemente do local em que o hóspede estiver, toda e qualquer necessidade e/ou problema que possa ter, caso o colaborador não saiba orientar no momento do pedido, é solicitado para que se dirija à Central do Hóspede, local que poderá (ou deveria poder) obter as informações necessárias.

A Central do Hóspede foi criada em dezembro de 2014 com o objetivo de melhorar e otimizar o processo de resolução de problemas e/ou necessidades dos hóspedes. Por ser uma estrutura nova no resort, seus processos ainda ocorrem de maneira simples e manual.

Assim, visando estabelecer o diferencial na prestação de serviços e atendimento desde o primeiro contato com o hóspede, em novembro de 2015 o Costão iniciou um curso de qualificação destinado aos colaboradores da Central de Reservas, a fim de aperfeiçoar e padronizar o atendimento prestado. Este primeiro atendimento tem, de acordo com (MORAIS, 2011), o objetivo de encantar o cliente, gerar expectativa positiva antes da viagem e é um dos fatores imprescindíveis na tomada de decisão do hóspede para escolha ou rejeição do local.

A partir desse quadro identificou-se a necessidade de analisar o processo de comunicação interna realizado na Central do Hóspede, entre hóspedes e colaboradores, durante a resolução de um problema e/ou necessidade de hospedagem no Costão do Santinho Resort, Golf & Spa.

Para o desenvolvimento deste trabalho levou-se em consideração, a facilidade de acesso às informações, pelo fato da autora desempenhar funções diretamente relacionadas à empresa<sup>1</sup>. Nota-se, por intermédio das observações

---

<sup>1</sup> Consultora de vendas de lazer na empresa Costão do Santinho Resort, Golf & Spa desde 2014, desempenhando atividades na área de reservas individuais e coletivas (em grupo).

cotidianas realizadas a partir do atendimento feito com clientes diretos e indiretos (agências e operadoras), que a expectativa positiva gerada sobre resorts se inicia a partir do momento em que o cliente começa a pesquisar sobre o local da viagem, seja pela busca de informações por meios *online*, ou através de contato direto com as centrais de reservas disponíveis. Outra observação cotidiana realizada é que durante a hospedagem problemas e/ou necessidades são relatados pelos hóspedes e merecem atenção para que sejam resolvidos de forma rápida e eficiente.

Assim entende-se, de acordo com Gil (2010), que o estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia é o responsável por fornecer os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Por este motivo, parte-se do pressuposto de que o processo de pesquisa aqui apresentado tem cunho eminentemente qualitativo e ocorreu mediado por observações cotidianas da pesquisadora em seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, considera-se que no contexto de resolução de um problema e/ou atendimento de necessidade do hóspede está presente um ou mais dos seguintes fatores: a) existência de poucos colaboradores atuando na Central do Hóspede, b) infraestrutura inadequada para atendimento na própria Central do Hóspede e; c) inexistência e/ou não utilização de sistemas e/ou tecnologias de informação e comunicação para a comunicação entre os setores (células<sup>2</sup>) do Costão.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O desenvolvimento deste projeto tem como foco principal o seguinte problema de pesquisa: **De que forma é realizado o processo de comunicação interna durante a resolução de um problema ou atendimento de uma necessidade do hóspede na Central do Hóspede, no Costão do Santinho Resort, Golf & Spa?**

---

<sup>2</sup> Células do Costão são as diversas partes que integram os serviços da empresa, com interação parcial entre si.



## 1.2OBJETIVOS DA PESQUISA

Para que resultados sejam alcançados em um projeto de desenvolvimento em empresas, há necessidade do desenho dos objetivos, com o intuito de se obter um correto planejamento das atividades almejando atingir os melhores resultados possíveis.

Este trabalho tem como objetivo geral: **Analisar como ocorre a resolução de um problema ou atendimento de necessidade do hóspede na Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf e Spa.**

Como objetivos específicos tem-se:

- Descrever o Costão do Santinho Resort, Golf & Spa;
- Descrever de que forma ocorre o processo de comunicação entre resort e hóspede;
- Realizar um levantamento acerca dos principais problemas reportados pelos hóspedes;
- Identificar as principais falhas que ocorrem durante a interação entre hóspedes e colaboradores na resolução de um problema/atendimento de uma necessidade;
- Apresentar soluções e recomendações ligadas ao processo de resolução de um problema e/ou necessidade do hóspede no atendimento iniciado na Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa.

## 1.3ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito da obtenção de uma organização uniforme deste projeto, tanto no sentido de esclarecer as metas e objetivos e traçar um caminho ideológico a ser seguido, quanto no âmbito de estruturação, este trabalho está dividido em seis partes, constando, ao final, referências, anexos e apêndices.

A primeira parte apresenta a introdução, uma dissertação a respeito de conceitos de hotelaria, funcionamento interno de empresas do ramo de resorts e integração de serviços por meio de comunicação interna. A problematização, os

objetivos, geral e específicos, e a estrutura do trabalho também são componentes da primeira parte, visando atrair maior visibilidade ao que se busca com este trabalho, trazendo à luz a ideologia principal.

A revisão de literatura é a constituinte da segunda parte deste projeto, a qual aborda o conceito de resort, o novo consumidor e a qualidade de serviços na hotelaria, além da pesquisa acerca da resolução de problemas na hotelaria, a comunicação interna, o endomarketing e a descrição da empresa Costão do Santinho resort, Golf & Spa.

Na terceira parte são abordados e descritos os procedimentos metodológicos, ou seja, o caminho traçado para que os objetivos fossem atingidos, e a forma pela qual ocorreu a construção do instrumento de coleta dos dados, a tabulação e a interpretação dos dados.

Em consonância com a terceira parte está a quarta, revelando a continuidade do projeto de pesquisa, trazendo à luz uma análise dos resultados obtidos, bem como discussão em contraposição aos autores pesquisados.

O projeto de Turismo e suas implicações, bem como elaboração, estão descritos na quinta parte, a qual aborda um cenário perseverante de resolubilidade a respeito das falhas e problemas detectados, para aplicação e desejável avanço no desenvolvimento.

A sexta parte diz respeito às considerações finais, ou seja, às inferências elaboradas após o curso desta pesquisa, tanto em relação à detecção de possíveis falhas na integração da empresa, quanto à importância e as implicações de um plano resolutivo neste quesito.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda descrições de autores da literatura nacional e internacional sobre os resorts, seu surgimento, conceituação, infraestrutura e principal público consumidor. Apresenta a qualidade de serviços e a mudança de comportamento do consumidor, a qual busca e exige cada dia mais uma qualidade no atendimento e que, por meio da internet, obtém informações sobre infraestrutura, *valores* e serviços oferecidos pelos empreendimentos, de forma quase instantânea.

Sabe-se que a hotelaria é um dos setores mais instáveis, no que diz respeito ao surgimento de necessidades e/ou problemas dos hóspedes. Por conta disso, a resolução de problemas e/ou necessidades também é um dos temas abordados neste trabalho, a qual visa analisar os processos que ocorrem na resolução de um problema e/ou necessidade na Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa.

### 2.1 RESORTS

Os resorts são vistos como locais que apresentam requinte, qualidade, diversas atividades de lazer e recreação e serviços complementares como campos para prática de golf, *spa*, locais para compras entre outros.

De acordo com Mill (2003), a origem da ideia dos resorts remonta ao Império Romano, onde os banhos públicos serviam como lazer e havia no local a venda de comidas e bebidas, que incentivava a interação social. Mill (2003, p. 20) ainda descreve os banhos públicos como locais onde "[...] a estrutura característica consistia de um átrio rodeado por instalações para recreação, esportes, restaurantes, sala e lojas."

Para Andrade et al. (2003), os resorts constituem-se em destinações turísticas que por si só justifiquem uma viagem, ou seja, um local no qual os "[...] hóspedes encontram satisfação para uma gama de interesses - esportes, lazer, vida social e negócios, numa combinação que atende a todas as faixas etárias.". Mill (2003) afirma que os resorts são uma combinação de três elementos: a) atrações recreativas para atrair os hóspedes, b) hospedagem e serviços de alimentação e bebidas a serem oferecidos para pessoas que estão longe de suas casas; e c) atividades para ocupar os hóspedes durante sua estadia.

Nesse sentido Gee (2003<sup>3</sup>, citado por MILL, 2003, p. 20), traz o significado clássico de resort, considerando que é um local que tem como "[...] único objetivo de oferecer aos usuários um lugar para escapar ou recuperar-se do mundo do trabalho e das preocupações diárias". Para Mill (2003, p. 314), "[...] os resorts bem-sucedidos combinarão o ambiente físico (ambos natural e construído) com operações de alto nível, para satisfazer os hóspedes e seus desejos de ter férias felizes, prazerosas e plenas".

Os três elementos citados por Mill (2003) podem ser caracterizados de acordo com a proximidade do mercado principal, a localização e os principais confortos oferecidos e, o mix de propriedades residenciais e de alojamento.

De forma complementar, Rosa e Tavares (2002, p. 87), consideram que

[...] os resorts podem ser definidos como hotéis de lazer, situados fora dos centros urbanos, em locais que tenham alguma forma de atrativo natural, e que ofereçam aos hóspedes serviços diversificados, de modo a estimulá-los a permanecer no hotel a maior parte do tempo (ROSA e TAVARES, 2002, P. 87).

No setor hoteleiro, a qualidade de atendimento, a infraestrutura e os serviços tendem a variar de acordo com o meio de hospedagem escolhido, por exemplo, pousada, hotel ou resort, ou ainda de acordo com a categoria do empreendimento.

O Ministério do Turismo (2011, não paginado, grifo nosso) desenvolveu o SBClass que classifica os meios de hospedagem em sete tipologias com categorias específicas para cada tipo, vez que entende que cada meio de hospedagem reflete diferentes ofertas e expectativas distintas dos turistas:

Hotel - de 1 a 5 estrelas  
 Hotel Fazenda - de 1 a 5 estrelas  
 Cama & Café - de 1 a 4 estrelas  
**Resort - de 4 a 5 estrelas**  
 Hotel Histórico - de 3 a 5 estrelas  
 Pousada - de 1 a 5 estrelas  
 Flat/Apart-Hotel - de 3 a 5 estrelas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2011, não paginado).

Considerando os fatores que influenciam as escolhas dos visitantes por resorts, Walker (2002) cita que, a principal motivação que as pessoas têm para se

---

<sup>3</sup> Gee. *Resort Development and Management*. 16-22, 2003.

deslocarem até os resorts é a busca pelo lazer e recreação. Ou ainda, conforme acrescenta o autor, buscam também por um clima agradável, seja no inverno ou verão, para participar das atividades recreativas ou descansar.

Aqui cabe destacar que, lembrando das estações do ano, o clima é um fator desafiador aos administradores dos resorts litorâneos no que tange a recreação. Assim, para Mill (2003, p. 33), sob o aspecto econômico, é uma insensatez os resorts basearem-se apenas em uma estação do ano. O autor afirma, dessa forma, a necessidade dos resorts se especializarem em um tipo de recreação, não obstante a busca por alternativas devido ao clima, na tentativa de evitar que a taxa de ocupação caia drasticamente.

Para Mill (2003, p. 35), essa tradição faz com que muitos hóspedes retornem todo ano para desfrutar da mesma experiência. No dia-a-dia é possível observar o retorno dos clientes habituais, portanto, mais do que apenas infraestrutura adequada, a qualidade no atendimento e a prestação de serviços são fatores levados em consideração na escolha de um produto ou serviço a ser consumido. (COBRA, 2001; CARVÃO, 2009).

A partir do entendimento de Walker (2002, p. 98, grifo nosso), que chama o resort de 'casulo', "[...] os hóspedes cultivam a expectativa de serem mimados.", pois neste empreendimento,

o atendimento desse desejo comum demanda **a formação de uma equipe de profissionais atenciosos e bem treinados**, o que representa um verdadeiro desafio, especialmente em regiões remotas e nos países em desenvolvimento (WALKER, 2002, p. 98).

A partir de Walker (2002), entende-se que apenas pelo fato do empreendimento carregar a denominação resort, a expectativa de excelência em serviços e atendimentos já vem embutida, antes mesmo do consumidor pesquisar sobre o atrativo ou as atividades recreativas. Destaca Borba (2005, p. 34, grifo nosso), que o resort **"reflete uma ideia cosmopolita de maximização de conforto, segurança e relação custo-benefício"**, item básico analisado pelos turistas contemporâneos, que buscam obter o melhor pelo menor preço".

Assim e conforme apresenta Barros (2008, p. 14), "[...] a qualidade dos serviços oferecidos, tem-se revelado como um fator crítico na escolha dos destinos turísticos", sendo importante para os meios de hospedagens e, em específico, para

os resorts que tendem a ser considerados produtos-destinos, visto suas características já apresentadas.

O próximo item aborda o comportamento do novo consumidor, o qual, no processo de tomada de decisão, além da qualidade, pesquisa também por preços, concorrentes e custo-benefício. A ideia do novo consumidor de turismo se construiu a partir do entendimento da maior disponibilidade e quantidade de informação, bem como pela busca constante de informações realizadas pelos visitantes através da internet.

## 2.2 O NOVO CONSUMIDOR DO TURISMO E A QUALIDADE DE SERVIÇOS NA HOTELARIA

Diferente do velho consumidor, definido por Rodrigues (2003, p. 77) como sendo "acostumando a ser atendido pelo tradicional vendedor, que lhe informava sobre as novidades de vez em quando, no ritmo dos praxes comerciais," o novo consumidor está "[...] **mais informado**, via internet, com conhecimento geral da concorrência, dos preços, dos produtos e dos serviços que complementam os produtos, além da qualidade do atendimento e do pós-venda." (RODRIGUES, 2003, p. 77, grifo nosso).

Na concepção de Nascimento (2000, p. 11), o novo consumidor é definido como sendo mais individualista independente e informado, com consciência de seu poder e seus direitos, mais exigente, com escassez de tempo, autêntico e decorrente disso, busca facilidade e praticidade, demonstrando preferência por empresas e empreendimentos que resplandeçam credibilidade. Assim esse novo consumidor apresenta maiores preocupações ambientais, cuidados com segurança pessoal e social, além de possuir nível de estresse elevado (NASCIMENTO, 2010).

A busca de informações e a grande quantidade de resultados obtidos de maneira rápida também faz parte desse novo consumidor, ou como é chamado por Nascimento (2010), o "consumidor da internet". O autor afirma que é um mercado emergente, visto que as crianças, futuros consumidores, possuem capacidades perceptivas mais ajustadas do que os adultos, aos potentes estímulos visuais eletrônicos e, complementa que:

se é verdade que o Novo Consumidor é fruto do desenvolvimento e da oferta de novos meios tecnológicos, também não é menos verdade que

esses meios se desenvolveram e se vendem porque vêm de encontro aos desejos e expectativas dos consumidores. (NASCIMENTO, 2010, p. 12).

O avanço da tecnologia e o uso da internet causaram mudanças também no comportamento das empresas, visto que, segundo Candioto (2011) houve alteração no modelo de formação do preço dos produtos. É possível observar tais alterações através do quadro resumo (QUADRO 1) elaborado por Candioto (2012, p. 30):

QUADRO 1 - CONSUMIDOR: ANTES E DEPOIS DA INTERNET

ANTES DA INTERNET	DEPOIS DA INTERNET
Determinado por quem vende	Determinado por quem compra
Baseado na oferta	Baseado na demanda
Baseado no histórico das vendas	Baseado nas vendas do momento
Baseado nas características do produto	Baseado nos serviços prestados e no contexto embutido no produto
Varia de tempos em tempos	Pode variar de um momento para o outro

FONTE: CANDIOTO (2011, p. 30).

De forma complementar Kotler (1998, p. 13, grifo nosso) já comentava a presença de novos comportamentos de consumo para além das questões relacionadas à globalização e às mudanças tecnológicas. O autor cita, então, o **aumento na sensibilidade a preço e valor por parte do consumidor.**

Pode-se observar então que a facilidade de acesso à informação é um dos fatores que contribuem para as exigências do novo consumidor, pois, antes de efetuar a compra, pesquisa preços e busca referências e avaliações de outros consumidores que já usufruíram do produto ou serviço por meio da internet.

Estas pesquisas, de acordo com Kotler (2006), citado por Pazini et al. (2014, p. 117), podem ocorrer a partir de quatro tipos de informações, sendo:

- Fontes pessoais: indicação de família e amigos;
- Fontes comerciais: propagandas, agências de turismo e internet;
- Fontes públicas: meios de comunicação institucional;
- Fontes experimentais: conhecimento particular do destino (PAZINI et al. (2014, p. 117).

Na hotelaria há diversos meios online em que é possível o consumidor realizar pesquisas, reservar e avaliar os empreendimentos hoteleiros. De acordo com Gomes, Chaves e Pedron (2011, p. 1, grifo nosso),

A internet influencia a forma como os consumidores escolhem e reservam hotéis. A proliferação de **sites de avaliação de hotéis introduz uma nova fonte de informação** que pode ser utilizada tanto como influenciador de potenciais consumidores, como ferramenta de apoio à decisão da gestão. (GOMES et al, 2011, p. 1, grifo nosso)

Pazini *et al.* (2014, p. 115), afirmam que "[...] no turismo, a internet começou como uma prática fonte de consulta, prioritariamente para pesquisa de destinos, atrativos e possibilidades de empresas e serviços necessários para organização de uma viagem."

Com o passar dos anos, surgiram também blogs, *sites* de opinião e redes sociais com assuntos relacionados ao turismo e meios de hospedagem, dos quais, destacam-se: TripAdvisor<sup>4</sup>, Trivago<sup>5</sup> e Melhores Destinos<sup>6</sup>.

Como exemplo do uso dessas novas fontes de informação pelos consumidores em 2014, o *site* Melhores Destinos - Viaje mais gastando menos -, realizou uma pesquisa com cerca de oito mil leitores do *site* a fim de avaliar os melhores *sites* para reserva e busca de informações a respeito dos meios de hospedagem.

De acordo com a pesquisa, o Booking.com (site holandês) foi eleito o melhor *site* de reservas de hotéis, seguido pelo Hoteis.com (americano) e o Decolar.com (argentino).

Segundo a pesquisa, "[...] a facilidade em consultar e comparar os hotéis, com avaliações e fotos de outros hóspedes e os bons preços foram apontados como principais fatores [...]," avaliados pelos participantes. A pesquisa realizada no *site* do próprio empreendimento ficou em quarto lugar no ranking. (MELHORES DESTINOS, 2014, sem paginação).

Os resultados apresentados no Gráfico a seguir (GRÁFICO 1) foram decorrentes da pesquisa realizada nos dias 29 e 30 de julho de 2014, com 8.816 leitores do *site* Melhores Destinos. De acordo com a análise apresentada pelo site "[...] é possível observar que os *sites* brasileiros estão em baixa diante de seus

---

<sup>4</sup> "O **TripAdvisor**® é o maior site de viagens do mundo" e conta com diversas ferramentas como dicas de viajantes, recursos de planejamento, pesquisa otimizada de melhores preços e links para reservas (TRIPADVISOR, 2016).

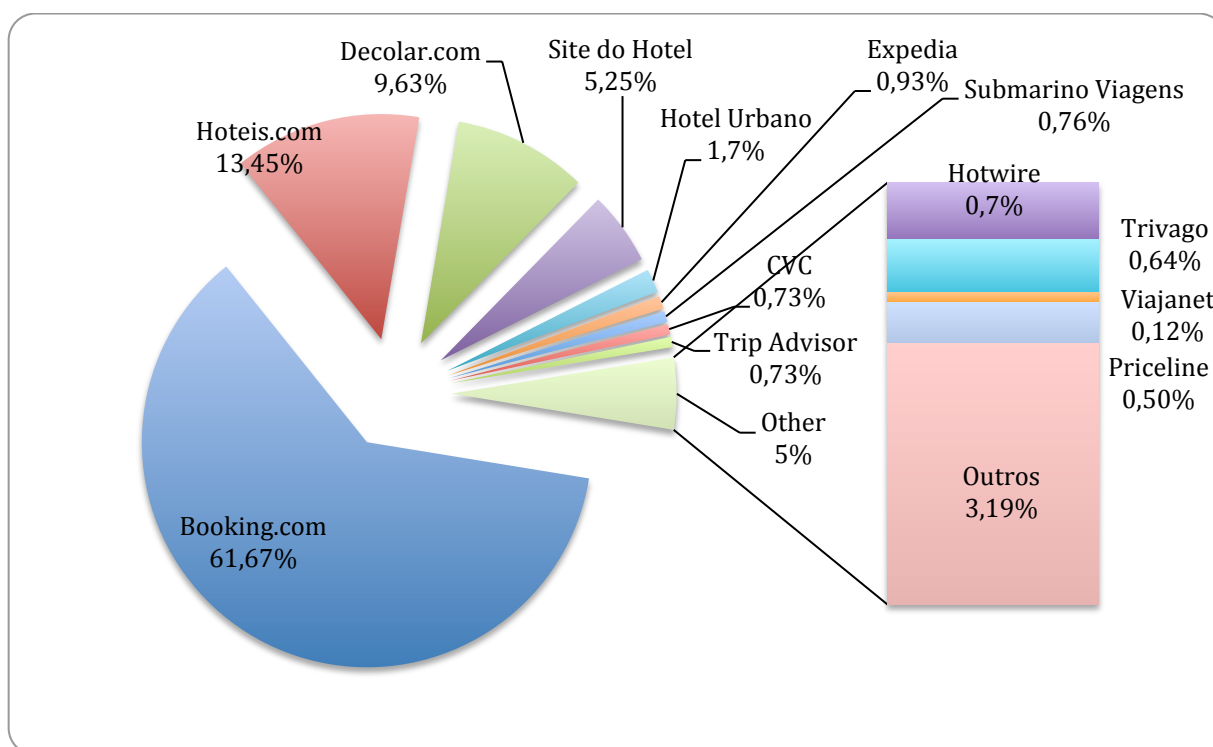
<sup>5</sup> **Trivago** é um site de busca de preços de hotéis na internet, de forma simples, rápida e conforme as características solicitadas (TRIVAGO, 2016).

<sup>6</sup> **Melhores Destinos** é um site criado em 2008 com o objetivo de oferecer dicas de como comprar passagens aéreas promocionais e reservar hotéis com desconto. Possuem também notícias sobre o mundo da aviação, um Guia de Destinos e um Guia de Companhias Aéreas.



concorrentes internacionais. O melhor colocado, o Hotel Urbano, obteve apenas 1,70% de votos, seguido de Submarino Viagens, (0,76%), e CVC, (0,73%)" (MELHORES DESTINOS, 2014, sem paginação).

GRÁFICO 1 - RANKING DOS MELHORES SITES DE RESERVAS DE HOTÉIS, SEGUNDO LEITORES DO MELHORES DESTINOS



FONTE: Melhores Destinos, 2014 (sem paginação).

O TripAdvisor (0,73%) será utilizado para coletar informações e compará-las com as informações advindas do empreendimento selecionado nesta pesquisa para cumprir um dos objetivos do trabalho. Optou-se por este *site*, pois

O TripAdvisor traz dicas de viajantes e inúmeros recursos de planejamento, além de contar com links para as ferramentas de reserva que pesquisam centenas de *sites* para encontrar os melhores preços de hotéis. **Os sites do TripAdvisor juntos formam a maior comunidade de viagens do mundo, com cerca de 350 milhões de visitantes únicos por mês e 385 milhões de avaliações e opiniões, cobrindo 6,6 milhões de acomodações, restaurantes e atrações (TRIPADVISOR, 2016, não paginado, grifo nosso).**

Adicionalmente e de acordo com Arruda (2016, p. 24), é a partir das informações deixadas pelos leitores no TripAdvisor que "[...] o viajante tem a possibilidade de conhecer os destinos e fazer as melhores escolhas antes mesmo de sair de casa, já que o *site* também oferece a possibilidade de fazer suas

reservas[...]”. A possibilidade de conhecer os destinos ou empreendimentos antes da viagem também é possível no TripAdvisor, pois, ainda de acordo com Arruda (2016, p. 26),

[...] o *site* permite ao visitante o acesso a uma página do estabelecimento onde, aparecem informações gerais como sua apresentação, localização, comodidades, fotos e as avaliações dos viajantes junto da pontuação atual, que proporcionam informações detalhadas a respeito da estadia anterior de outros viajantes, sendo cruciais para a escolha. (ARRUDA, 2016, p. 26).

Os comentários do TripAdvisor contêm informações sobre a qualidade do atendimento e serviços prestados, incluindo também infraestrutura, alimentos e bebidas e atividades de lazer e recreação.

Pode-se considerar assim que os viajantes levam em consideração as avaliações do TripAdvisor pois segundo Mattos (2008), o período destinado ao lazer é muito valorizado e, ao incutir a ideia de fuga do cotidiano, de hora para divertimento e/ou descanso, há uma intensificação do envolvimento do futuro hóspede no processo de escolha. Nesse ponto, o autor conclui que o visitante deseja encontrar tudo resolvido e planejado da melhor maneira possível e destaca que “nos resorts, espera-se ainda mais qualidade, visto que as expectativas dos hóspedes são mais apuradas” (MATTOS, 2008, p. 36).

Assim, Swarbrooke e Horner (2002) consideram que a qualidade de serviços em turismo é como um quebra-cabeça de inúmeras peças igualmente importantes, de tamanhos variados, onde todas se encaixam perfeitamente para atender às necessidades e satisfação do turista.

Essa relação entre a empresa e o consumidor está cada vez mais próxima, portanto, desenvolver uma estratégia mercadológica se torna o grande desafio do marketing moderno, uma vez que vivencia-se um mercado com grande competitividade e altamente globalizado.

Nickels e Wood (1999) citados por Larentins (2009, p. 13), destacam que há diferenças entre consumidores de produtos e consumidores de serviços. Na hotelaria, o consumo de produtos e serviços pode ocorrer ao mesmo tempo, sendo a diferença de que “[...] o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, não pode ser armazenado ou estocado, não pode ser examinado fisicamente e sua variabilidade é muito maior que a variabilidade de produtos”, justamente por ser realizado de pessoas para pessoas. (LARENTINS, 2009, p.13).

De acordo com Larentins (2009, p.15), compreender o perfil e comportamento do consumidor "[...] permitirá aos profissionais de marketing definir variáveis de segmentação de mercado, escolher os mercados-alvos e definir posicionamentos no mercado.". Consequentemente, auxiliará a definir as características do produto, os preços, a forma de comunicação e os pontos de venda mais adequados para atender esses mercados-alvo (LARENTINS, 2009, p.15).

No setor hoteleiro a maioria das atividades são interligadas para propiciar a entrega do produto/serviço turístico: a hospedagem. Por exemplo, o setor de reservas realiza a reserva e insere todas as informações pertinentes para que a recepção, a governança e o serviço de *concièrge* (porteiro) possam atender ao hóspede. Caso uma informação não seja inserida, ou feita de forma ambígua, os outros setores podem entender de forma errônea e, gerar um problema de hospedagem ao hóspede. Portanto, pode-se dizer que, na hotelaria, em virtude das suas características, as tarefas são realizadas em grupo e o sucesso de uma etapa depende diretamente da etapa anterior.

No tópico seguinte, foi abordado a qualidade dos serviços na hotelaria e sua influência no processo de tomada de decisão dos consumidores.

### 2.3 A RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS E NECESSIDADES NA HOTELARIA

Neste capítulo, apresenta-se o entendimento da pesquisa sobre a resolução de problemas e/ou necessidades dos hóspedes. A palavra problema é definida pelo Dicionário Michaelis (2009) como "[...] situação que ameaça certos valores básicos e culturais causados pelos desajustes individuais às normas adotadas ou falhas existentes na própria estrutura social".

Visto que o turismo tem como sua maior característica estar fundamentado em produtos intangíveis, e ser uma atividade duplamente humana, de pessoas para pessoas, muitas vezes é inevitável o surgimento de problemas e/ou necessidades de hóspedes.

Para que estes sejam prevenidos, ou até mesmo evitados, Guerrier (2000, p. 329), afirma que a proximidade com o cliente "[...] demanda mais responsabilidade e comprometimento do prestador de serviço e seu pessoal em evitar erros, pois estes são identificados imediatamente".

De acordo com documento publicado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social - BNDES (s/d), "[...] na hotelaria a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial.". O Quadro a seguir (QUADRO 2) apresenta um comparativo entre as características do produto final, nas indústrias de bens e serviços.

QUADRO 2- CARACTERÍSTICAS DO PRODUTO FINAL, NAS INDÚSTRIAS DE BENS E SERVIÇOS

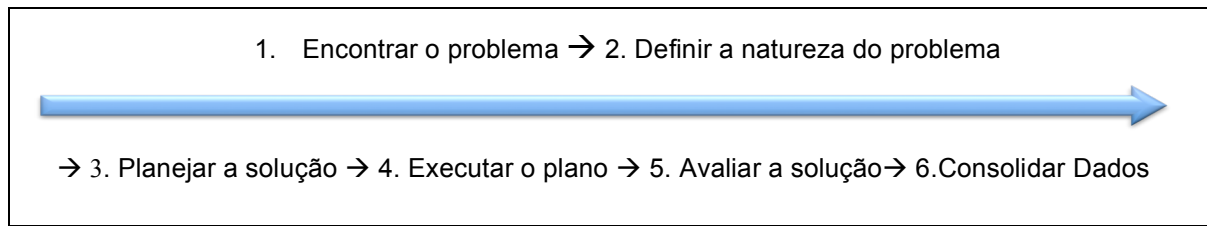
CARACTERÍSTICAS NA INDÚSTRIA DE BENS	CARACTERÍSTICAS NA INDÚSTRIA DE SERVIÇOS
Os erros no planejamento da produção podem ser corrigidos	<b>Os erros no planejamento dos serviços não podem ser corrigidos</b> (grifo nosso)
Os bens são palpáveis, podendo ser devolvidos	Os serviços são abstratos, não podendo ser trocados
O cliente não convive com a produção	O consumidor acompanha a execução dos serviços
O contato com o cliente é indireto	O contato com o cliente é direto

FONTE: Adaptado de Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, s/d.

No QUADRO 2 é possível observar e comparar que os principais erros cometidos na indústria de bens e os erros cometidos na indústria de serviços estão relacionados ao espaço e tempo de produção e consumo. Assim, a principal razão para evitar erros no setor de serviços é que estes não podem ser corrigidos.

Hayes e Ninemeier (2005) consideram que, muitas vezes se comete o erro de dar maior atenção ao problema e pouca atenção na maneira em que se age; visto entender-se que a maneira como agimos influenciará na resolução do problema. Os autores sugerem seis passos para a resolução de problemas, os quais são ilustrados na figura a seguir (FIGURA 1):

FIGURA 1- ETAPAS DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS



FONTE: Adaptado de Hayes e Ninemeier (2005)

Portanto, ao prestar atenção nessas ações, vê-se que muitas vezes ocorrem em uma sequência característica de etapas e os erros cometidos podem se apresentar em qualquer uma delas.

Os autores ainda afirmam que em problemas fáceis, é possível seguir este passo a passo sem dificuldades, mas em problemas difíceis, as soluções devem ter outro plano que reveja o novo planejamento da solução do problema.

Davies e Wagen (2003, p. 116) consideram que a solução de problemas de forma geral envolve o processo de tomada de decisões "[...] mas geralmente exige uma análise mais profunda, uma série mais ampla e complexa de soluções e, finalmente, uma decisão sobre o melhor modo de agir".

A hotelaria é um setor instável e desafiador e, devido às suas características, ressaltadas por Davies e Wagen (2003, p. 117), como razões para a dificuldade em gerenciar problemas, tem-se: a) produtos são perecíveis; b) atende-se as necessidades primárias como fome, sede e cansaço; c) as atividades costumam ocorrer em ritmo acelerado; d) as contas dos clientes são abertas e fechadas num prazo muito reduzido (menor que 30 dias); e e) muitas vezes é difícil prever o movimento comercial.

Pelas características citadas acima, os problemas e necessidades dos hóspedes podem surgir a qualquer momento, uma vez que esses podem estar ligados a fatores pessoais do hóspede, como, por exemplo, estar relacionado ao seu estado emocional.

De acordo com Silva (2004, p. 31) "[...] nas questões que envolvem o atendimento ao cliente, tem-se por um lado a percepção do atendente, e por outro, a percepção do cliente".

Davies e Wagen (2003) consideram que **a principal ocupação da hotelaria é a solução de problemas** e afirmam que as decisões de resolução desses visam envolver vários colaboradores, contudo, tais processos de tomada de decisão

podem ser demorados. Afirmam também que “[...] um fenômeno chamado "ociosidade social" pode ocorrer quando o esforço combinado do grupo for menor do que o feito por indivíduo atuando independentemente” (DAVIES E WAGEN, 2003, p. 122).

Num ambiente em que é necessário evitar erros, como na hotelaria, minimizá-los e/ou corrigi-los de maneira rápida torna-se um dos pré-requisitos para impedir o surgimento de problemas.

Assim para que o serviço e a resolução de um problema sejam realizados de maneira eficaz, Vieira (2013, p. 22) afirma que “[...] os gestores dos hotéis têm noção de que se os seus colaboradores estiverem satisfeitos com o ambiente de trabalho mantêm-se mais tempo e recebem melhor os seus clientes.”.

Para Paziniet al (2014, p. 117) “[...] os clientes são também influenciados pela hospitalidade e atendimento recebidos nos lugares visitados, que colaboram para uma experiência pessoal e única”.

Com a finalidade de atingir as metas e atendimento de qualidade Farias (2010, p. 108) cita que:

[...] as organizações devem concentrar seus esforços no desenvolvimento e na manutenção de uma "cultura organizacional" que enfatiza o bem-estar dos clientes internos (funcionários) como um meio de atrair e preservar o patrocínio de clientes externos. **Em organizações prestadoras de serviços, a qualidade do serviço está incorporada à qualidade e à execução dos recursos humanos.** (FARIAS, 2010, p. 108, grifo nosso).

Contudo, para que haja a motivação é necessária, em um primeiro momento, a existência de interação e troca de comunicação entre gestores e colaboradores. Entende-se que a comunicação deve ser realizada nos dois ambientes organizacionais: interno e externo.

Cooley (1990<sup>7</sup>citado por FERNANDES, 2000, p. 11), define que a comunicação é “[...] o mecanismo através do qual existem e se desenvolvem as relações humanas”. De forma complementar, Medeiros (2012, p. 9) afirma que: "do ponto de vista etimológico, o termo comunicação significa partilhar ideias, informações, atitudes, sentimentos, emoções ou comportamento", ou seja, inclui também a interlocução e a presença de pessoas nesse processo.

---

<sup>7</sup>COOLEY, L. **Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance.** Final Report. Contract No. DAN-5314-C-00-3074-00. Washington: USAID, 1990.

Trece (2013, p. 37) destaca o papel da comunicação interna, ao considerar que sua missão é a de "[...] propiciar a troca de informações dentro de um ambiente, transformando, em muitos casos, essas informações em conhecimento", ou seja, contribuir para o desenvolvimento e a manutenção da organização, garantindo um fluxo de comunicação focado na necessidade de manter o público interno consciente das metas da organização.

Assim considera-se que por meio da partilha de ideias, informações, atitudes, sentimentos, emoções e comportamento são desenvolvidos os serviços na hotelaria. Ainda de acordo com Medeiros (2010, p. 11) deve-se entender que: "a comunicação, mesmo sendo inerente ao homem e responsável pela interação social, não é um processo simples, pois as possibilidades de equívocos e mal-entendidos que assombram o processo comunicacional são imensas".

Vale destacar o breve histórico apresentado por Ribeiro (2008, p. 50, grifo nosso) quando comentam sobre o surgimento da comunicação no contexto organizacional:

a origem da comunicação organizacional atual recai sobre o período da Revolução Industrial, que provocou transformações marcantes no cenário mundial e, aliada à consequente expansão das empresas no século XIX, ocasionou o surgimento de fortes alterações nas relações de trabalho, nas formas de produção e comercialização de bens e serviços. **Essas alterações fizeram com que as organizações buscassem novas formas de se relacionar com seu público interno, com publicações direcionadas aos funcionários, e externo, focando a comercialização de produtos e se diferenciando da concorrência.** (RIBEIRO, 2008, p. 50, grifo nosso).

Dessa forma, nos bastidores de toda a infraestrutura e de serviços oferecidos há o desenvolvimento de um processo de comunicação interna, que é definido por Pereira (2015) como uma ferramenta que objetiva "[...] promover e facilitar o intercâmbio de informações, favorecendo o fluxo de ideias e permitindo um favorável clima de confiabilidade do processo". Já para Andrade (2007), muitas empresas têm dificuldade em gerenciar a comunicação interna e, neste cenário surge o endomarketing, com o objetivo de agregar valor ao processo de comunicação, considerando a eficácia organizacional.

De acordo com Kobayashi (2008) grandes empresas são conjuntos de pessoas geridas em busca do mesmo resultado, isto é, em prol do pleno sucesso. Para alcançar o 'pleno sucesso' é necessário que a empresa desenvolva a

comunicação institucional que é definida por Medeiros (2012, p.15) como "[...] ações que visam combater o desconhecimento da empresa e promover a integração entre seus dois públicos-alvo, que são: público interno e externo".

Na hotelaria, a implantação do endomarketing e da hospitalidade são fundamentais, pois, de acordo Kobayashi (2008, p. 11, grifo nosso) nesse ramo o acolhimento é elemento base para estabelecer uma conexão com o hóspede, e destaca: **"É fundamental a acolhida**, proporcionando-se momentos inesquecíveis aos hóspedes e conquistando-se mais espaço no mercado competitivo".

Andrade (2007, p. 6) considera que o endomarketing é uma forma de "[...] alinhar e sincronizar as ferramentas de apoio, com as estratégias organizacionais para implementação de ações de apoio estratégico".

Segundo Bekin (2004, p. 47) o endomarketing se define por intermédio de "[...] ações de marketing para o público interno (funcionários) das empresas e organizações [...]", cuja função é propiciar a "[...] melhoria na qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos". Para Brum (1998, p 17) "[...] um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através de seu trabalho".

O endormarketing é aplicado de diferentes formas nos países, e Brum (1998) traz como referências e modelos a serem seguidos os Estados Unidos e o Japão. Nos EUA empresários e empregados têm interesses específicos e o desejo de prosperar, por isso, precisam trabalhar juntos. Há o equilíbrio entre o capital e o trabalho, e caso não apresente resultados satisfatórios outra pessoa entra no lugar.

No Japão a relação é como se todos na empresa fizessem parte de uma mesma família, o empregado começa em locais que se trabalha exaustivamente e passa por várias funções, até obter seu lugar na 'família'. Ainda no Japão, a dedicação e a lealdade são os itens que prevalecem (BRUM, 1998).

No Brasil, Silva (2004) aponta que há relatos em que o empresário tem a imagem de padraсто e, o funcionário de enteado que guarda um grande rancor no coração. As conquistas são vistas como bondosas concessões do capital ao trabalho.

Nesse ponto Alves (2002, p. 1) afirma que "[...] o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas e a forma como as mesmas percebem

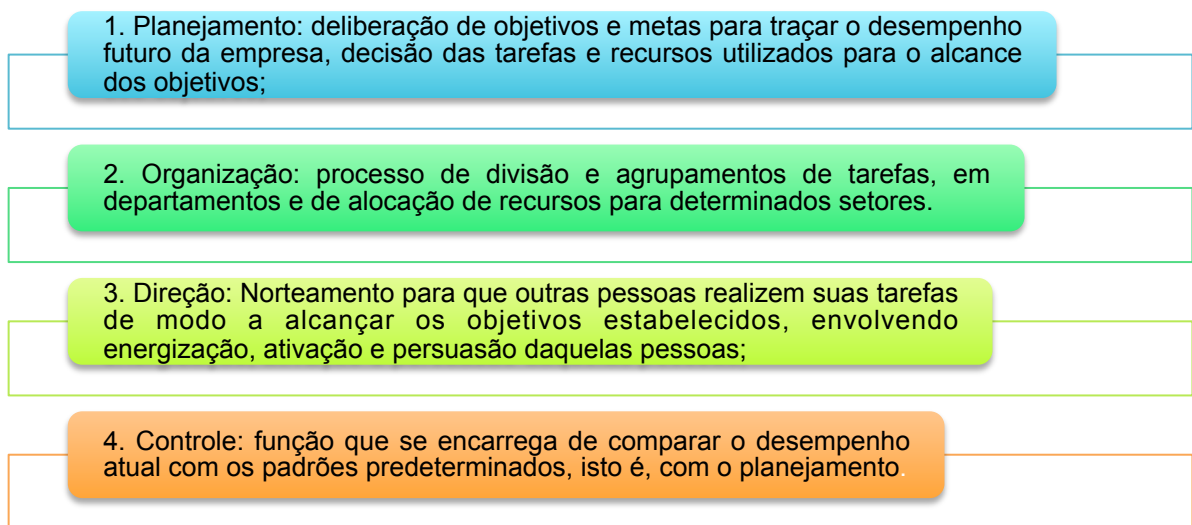


a sua empresa". Assim, a comunicação interna pode ser exibida para os colaboradores de diversas formas. De acordo com Vieira (2013 p. 16, grifo nosso):

com a evolução tecnológica, a facilidade de transmissão de ideias, novidades, mensagens, alertas, curiosidades ou simples notas de trabalho é precisa e instantânea. **Há diversas formas de haver contato entre colaboradores, desde equipamentos eletrônicos**, como são o caso dos telemóveis (sms, mms, email, chamadas), computadores (email, teleconferências), **até quadros de informações** (calendários, alertas, notificações, mensagens de apoio e motivação) **e reuniões** (VIEIRA, 2013, p. 16, grifo nosso).

Pimenta (2006) afirma que "[...] há diferenciações significativas que tornam necessária uma consideração mais detalhada no que se refere à gestão de pessoas". Silva (2005), sintetizando as funções propostas por Fayol, apresenta as quatro etapas desempenhadas pelos administradores para alcançar os resultados com qualidade, nas quais se destaca a presença da gestão de pessoas (FIGURA 2):

FIGURA 2- FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS



FONTE: Adaptado de FAYOL (1968).

Na FIGURA 2, notam-se as 4 funções necessárias para a Gestão de pessoas. O planejamento é a etapa primordial para uma adequada e correta gestão e, por meio deste, de acordo com Chiavenato (2010, p. 76, 77), “busca-se a integração da gestão de pessoas com os objetivos globais da empresa” e “[...] refere-se à maneira como a Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais”. Logo em seguida, a organização, responsável pela

distribuição de tarefas e geralmente sob o encargo do departamento de Recursos Humanos, aloca pessoas em cada setor conforme suas habilidades, para otimização do trabalho, tendo em vista sempre, os objetivos almejados (CHIAVENATO, 2010)

A direção na Gestão de Pessoas confere uma motivação aos empregados, para qual é necessário a presença de um líder e não apenas um patrão ou chefe (CHIAVENATO, 2010). De acordo com Goes e Lopes Filho (2013, p. 14) “O líder deve ser um formador de pessoas, gerando crescimento e oportunidades para seus liderados, pois só assim estes se submeterão aos trabalhos propostos e ainda desenvolverão uma visão de admiração”. A quarta função na Gestão de Pessoas (GP) é o controle, a qual visa obter um relatório dos papéis desempenhados em todas as áreas componentes da empresa para viés de comparação com aqueles objetivos traçados no planejamento (CHIAVENATO, 2010). Esta função, quando não bem desempenhada, pode acarretar, segundo Leite e Albuquerque (2007, p.9) uma situação que “traí e abafa o desejo de confiar, ouvir, integrar e obter o potencial de comprometimento que os liderados trazem”, ou seja, um desencontro nas relações de controle.

Portanto, se há comunicação, a resolução de problemas de maneira rápida e eficaz tem maior probabilidade de ocorrência e, conseqüentemente, a qualidade no atendimento.

Antes de qualquer viagem, as pessoas procuram os locais onde se hospedar e durante a escolha, os resorts tem se mostrado uma ótima opção. Para que a estada seja de qualidade, há o envolvimento de uma série de fatores já citados como organização, comunicação interna, tecnologia, endomarketing, atendimento ao público e infraestrutura os quais devem estar integrados e funcionando com qualidade, possibilitando, desta forma, obtenção de satisfação e atração de maior número de clientes que são os principais objetivos da hotelaria.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho visa analisar de que forma ocorre o a resolução de um problema ou atendimento de uma necessidade na Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa a fim de propor soluções e melhorias que auxiliem o atendimento da Central do Hóspede, visto que esta atua como um filtro de informações e dissemina as que são pertinentes para as demais células do Resort.

A investigação deste trabalho se desenvolveu a partir de pesquisa qualitativa e quantitativa, exploratória-descritiva. A pesquisa qualitativa se justifica na descrição do processo de resolução de problemas e de atendimento de necessidades dos hóspedes na Central de Hóspedes do resort, a partir da interpretação do relato da Coordenadora de CRM<sup>8</sup> coletada por entrevista e das observações realizadas pela autora durante as 3 visitas técnicas realizadas no decorrer da pesquisa.

A abordagem quantitativa foi utilizada para analisar os dados fornecidos pela coordenadora do setor de CRM através dos questionários aplicados aos hóspedes no *check-out* que possuem dados que permitiram inferir por análise estatística descritiva algumas características dos problemas relatados nos questionários.

A pesquisa se caracteriza como exploratória-descritiva pois trata de um tema (resolução de problemas e necessidades na hotelaria) pouco abordado na literatura, apesar de presente no cotidiano da atividade, visto todas as definições de serviços e atendimento relacionados à hotelaria, além da análise do próprio TripAdvisor.

Assim pretende-se ao final do trabalho apresentar o entendimento do processo de resolução de um problema ou atendimento de necessidade do hóspede na Central do Hóspedes do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa.

#### 3.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados e utilizados para esta pesquisa são de fontes primárias e secundárias, fornecidas pelo setor de CRM do Costão. Nos tópicos seguintes são apresentados os instrumentos utilizados para as coletas desses dados a partir dos objetivos específicos estabelecidos.

---

<sup>8</sup> CRM (*Customer Relationship Management*) – Relacionamento com o cliente.

### 3.1.1. Instrumentos de coleta dos dados

Neste tópico são apresentados os instrumentos de coleta de dados utilizados para o cumprimento de cada um dos objetivos propostos pelo trabalho.

**OE1:** Descrever o resort Costão do Santinho Golf & Spa como meio de hospedagem:

O procedimento de coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa documental de fontes primárias e secundárias. As fontes consultadas envolvem a biografia do fundador do resort e entrevista com gestores do empreendimento quando da visita *in loco*. Vale destacar que uma primeira aproximação do campo foi realizada no período de 20 a 22 de maio com registro fotográfico, apresentado neste trabalho (APÊNDICE 1), e a elaboração do diário de observação dos setores do resort, que atuam no processo de resolução de problemas e atendimento a necessidades do hóspede.

As fontes secundárias coletadas abrangem a pesquisa documental de materiais institucionais do resort, o *site* do empreendimento e o *site* TripAdvisor.

**OE2:** Descrever de que forma ocorre o processo de comunicação entre resort e hóspede

A coleta de informações ocorreu por intermédio de organograma (ORGANOGRAMA 1) e fluxograma (FLUXOGRAMA 1) do resort e elaboração de três mapas-mentais, a saber: o primeiro pré-estruturado a partir do que se imagina ocorrer no processo de comunicação do resort, o segundo, após entrevista semi-estruturada com perguntas abertas direcionadas à responsável do setor de CRM do resort e o terceiro a partir das conclusões obtidas.

Ambos são focados no processo de resolução de problemas e atendimento às necessidades dos hóspedes, voltado aos processos que ocorrem durante a resolução de um problema e complementação para elaboração final do processo.

A entrevista não-estruturada é direcionada à Central do Hóspede, realizada nas três visitas técnicas nos dias 19 a 22 de maio, 24 a 26 de junho e 2 a 6 de outubro.

Houve a solicitação da cópia do questionário aplicado no *check-out* para verificar quais dados os mesmos colhem e se poderão ser utilizados na elaboração desta pesquisa como fonte secundária de dados. Foi fornecida uma compilação de dados de 11 perguntas presentes no questionário do *check-out* consideradas relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. A cópia do questionário encontra-se anexo (ANEXO 1), no qual foram destacadas em vermelho as perguntas utilizadas para análise.

**OE3:** Realizar levantamento das principais queixas reportadas pelos hóspedes.

Tais dados foram obtidos por meio do questionário, previamente apresentado, e tabulados os resultados por meio de gráficos e tabelas.

**OE4:** Identificar as principais falhas que ocorrem durante a interação entre hóspedes e colaboradores na resolução de um problema/atendimento de uma necessidade.

O procedimento de coleta de dados para o alcance destes objetivos se deu a partir da análise de pesquisa documental. As fontes analisadas foram: dados estatísticos levantados pelo resort dos principais problemas encontrados e mensuração da qualidade de serviço no questionário aplicado no *check-out*, bem como levantamento acerca dos comentários enviados pelos hóspedes no site de viagens TripAdvisor.

**OE5:** Apresentar soluções e recomendações ligadas ao processo de resolução de um problema e/ou necessidade do hóspede no atendimento iniciado na Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa.

Com o intuito de atingir este objetivo, a coleta de dados passou por um levantamento e análise das principais queixas reportadas pelos hóspedes a partir do questionário aplicado no *check-out* e por meio do contato direto com a Central do Hóspede, através de entrevista não-estruturada para colher informações, sugestões e reclamações dos colaboradores deste setor. Além disso, houve o levantamento das principais reclamações efetuados pelos hóspedes no site de viagens TripAdvisor.

No *site* TripAdvisor, foram avaliados comentários dentro do mesmo período que o relatório enviado pelo empreendimento: dezembro 2015 a julho 2016. A ferramenta permite que sejam utilizados filtros, então foram selecionados conforme ordem abaixo:

- 1 Época do Ano: Dez-Fev, Mar-Mai, Jun-Ago, sendo excluídos da análise os meses de julho e agosto. A ferramenta apresenta os filtros já subdivididos, não sendo possível selecionar mês a mês.
- 2 Idioma: Português
- 3 Tipo de Viajante: Família (883), Romântico (332), Sozinho (38), Negócios (417) e Amigos (211). O número ao lado de cada tipo de viajante representa o número de avaliações deste segmento.
- 4 Pontuação dos viajantes: sendo selecionado Excelente, Muito Bom, Razoável, Ruim e Horrível.

Selecionados estes filtros, o *site* apresenta o total de avaliações desde o início, não podendo ser selecionado o ano que se deseja avaliar. Tomando como base os filtros selecionados, tem-se o total de 1.880 avaliações, sendo a primeira datada em 14 de março de 2008.

Conforme citado acima, a avaliação dos comentários ocorreu num período de seis meses: 1 de dezembro 2015 a 31 de julho 2016. Escolheu-se esse período pela abrangência de alta (Dezembro, Janeiro e Fevereiro - até carnaval e Julho), média (Fevereiro - pós carnaval, março, abril e maio) e baixa temporadas (Junho).

Ao total (dentro esse período) foram lidos e analisados 556 comentários. A pesquisa, realizada em 10 de Setembro de 2016, obteve o primeiro comentário com todos os filtros necessários selecionados em 2 de dezembro de 2015.

### 3.1.2. Tabulação e interpretação dos dados

O documento enviado pelo empreendimento para análise se deu por meio de tabulação do Excel, com 11 perguntas respondidas no questionário do *check-out*. Para a tabulação das avaliações do TripAdvisor a tabela do Excel também foi adotada.

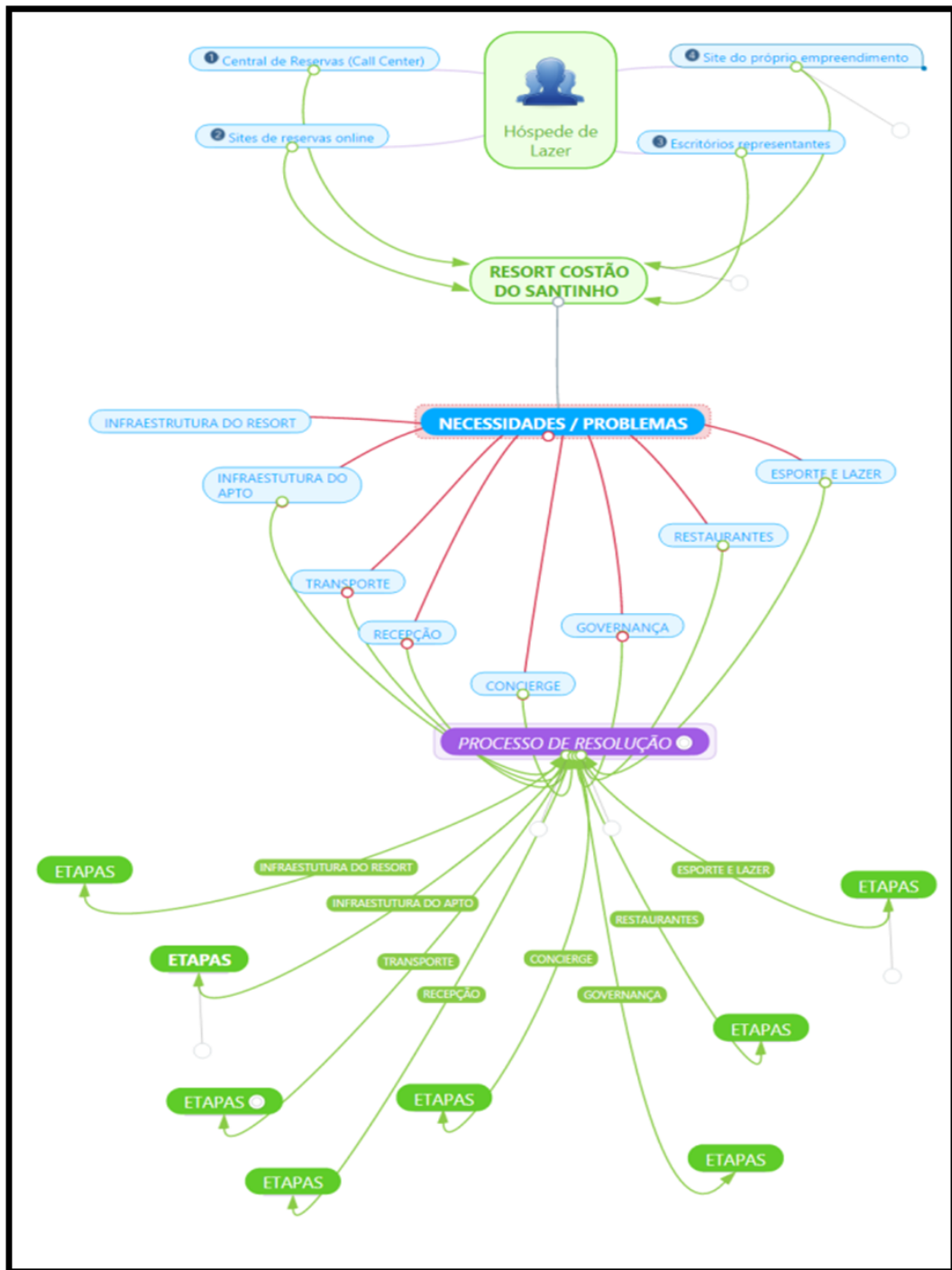
Com o intuito de facilitar e tornar possível a realização da comparação entre os dois documentos (tabulação do empreendimento e dados do TripAdvisor) dividiram-se os itens em serviços/colaboradores, tecnologia e infraestrutura.

No TripAdvisor, as avaliações sofreram uma divisão em cinco segmentos, sendo: Excelente, Muito bom, Razoável, Ruim e Horrível. Dentre as cinco classificações, houve a análise dos comentários de Dezembro de 2015 a Julho de 2016, totalizando 1.076 avaliações. Para que a comparação entre a pergunta aberta nº 11 do questionário aplicado no *check-out* - Caso deseje, apresente os eventuais problemas que teve durante sua estadia –com as informações do TripAdvisor fosse possível, optou-se por tabular e comparar as avaliações classificadas em Razoável, Ruim e Horrível.

Além disso, foram elaborados três mapas-mentais para facilitar o entendimento do processo de comunicação do resort de forma geral.

O primeiro mapa, o qual segue abaixo (MAPA MENTAL 1), foi elaborado a partir da idealização a respeito da comunicação geral do resort:

# MAPA MENTAL 1 – IDEIA DA COMUNICAÇÃO DO RESORT



FONTE: A autora (2016)

Imaginava-se que a comunicação ocorria de forma complexa e desordenada.

A partir da entrevista realizada com a coordenadora de CRM, elaborou-se o segundo mapa mental (MAPA MENTAL 2). Este, mais ordenado e elaborado de acordo com as informações descritas pela mesma:



## MAPA MENTAL 2 - COMUNICAÇÃO DO RESORT DE ACORDO COM A COORDENADORA



FONTE: A autora (2016)

Este segundo mapa-mental explica detalhadamente de que forma ocorre o processo de comunicação entre hóspedes e colaboradores nas três etapas de estadia, que são:

**Primeira etapa: Necessidades Pré-stay (verde claro)** - Nessa etapa são levantadas informações pelo empreendimento para saber se a reserva possui alguma necessidade ou cuidado especial. Caso seja necessária atenção maior, se for reserva individual, passa pelo setor de CRM, *Conciérge* e posteriormente pelo departamento responsável sobre a resolução. Se for reserva de grupos (acima de 10 aptos duplos ou 20 adultos pagantes), a solicitação especial é enviada diretamente para o setor de Organização de Eventos e, o coordenador e supervisor deste grupo ficam responsáveis por solucionar todas as questões pertinentes.

**Segunda etapa: Necessidades em Check-in (verde escuro)** – Esta é a etapa foco do trabalho, a qual é descrita detalhadamente no mapa mental (MAPA MENTAL 2). É a etapa primordial, pois é o momento em que o hóspede está no resort usufruindo de toda a infraestrutura. Qualquer erro e/ou divergência neste período pode ser primordial para tomada de decisão do hóspede de futuro retorno e/ou indicação para amigos, conhecidos e familiares. Por isso, a orientação é de que

todos os problemas e/ou necessidades sejam resolvidos no status check-in.

Terceira etapa: Necessidades e ou problemas após o *check-out* (laranjado) – Nesta etapa ficam somente os problemas que por algum motivo não puderam ser solucionados durante a estadia. Esta etapa não será analisada no presente trabalho.

O terceiro mapa mental (MAPA MENTAL 3) foi elaborado a partir da análise dos dados coletados, onde concluiu-se que a Central do Hóspede exerce papel fundamental na estadia do hóspede em status de check-in.

MAPA MENTAL 3 - PAPEL DA CENTRAL DO HÓSPEDE



FONTE: A autora (2016)

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após realização da pesquisa e obtenção de dados por meio do questionário, os dados foram analisados criteriosamente e expressos por meio de tabelas, quadros e gráficos com discussão a respeito dos valores encontrados. Inicialmente, a apresentação da empresa e de suas partições, demonstra uma noção de espaço e serviços disponíveis para posterior avaliação dos clientes. As avaliações realizadas acerca de tecnologia, finalidade da visita, indicação, sexo/gênero e demais questões abordadas constam tabuladas e discutidas logo em seguida.

### 4.1 O COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF & SPA

O Costão do Santinho Resort, Golf & Spa foi criado em 1991 pelo empresário Fernando Marcondes de Mattos. Desde sua inauguração, foi eleito sete vezes como o Melhor Resort de Praia do Brasil pela revista Viagem & Turismo. Além do resort, o Costão Spa foi premiado três vezes como o melhor do Brasil. O Costão também é ganhador do Prêmio Caio da Década como melhor estrutura para eventos do país.

Sua infraestrutura é composta por 14 Vilas de apartamentos, suítes na Ala Internacional, seis restaurantes, bares, Fitness Center, complexo esportivo, complexo aquático com piscinas aquecidas, térmicas e a céu aberto, Spa, Golf, Marina, Centro de Convenções, Centro Comercial com boutique, agência de turismo, locadora de veículos, loja de joias artesanais, banca de revistas e jornais, loja de material fotográfico, caixa de correio, posto bancário, farmácia, clínica médica e lavanderia. Possui 597 unidades habitacionais, divididos conforme (QUADRO 3 e 4).

QUADRO3 - UNIDADES HABITACIONAIS - VILAS

VILAS - TIPO DE UH	QUANTIDADE
Standard vista Jardins	217 UH
Superior com 1 dormitório vista Jardins	138 UH
Superior com 2 dormitórios vista Jardins	47 UH
Superior com 2 dormitórios vista Mar	42 UH

Superior com 2 dormitórios vista Frente Mar	10 UH
Superior com 3 dormitórios vista Jardins	12 UH
Superior com 3 dormitórios vista Mar	24 UH
Superior com 3 dormitórios Frente Mar	11 UH
<b>Total:</b>	<b>501 UH</b>

FONTE: Manual de Vendas COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF&SPA, s/d.

#### QUADRO4 - UNIDADES HABITACIONAIS DA ALA INTERNACIONAL

<b>ALA INTERNACIONAL - TIPO DE UH</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Suíte Junior (com banheira)	24 UH
Suíte Luxo (sem banheira)	18 UH
Suíte Master (com banheira)	48 UH
Suíte Imperial (2 dormitórios)	08 UH
<b>Total</b>	<b>96 UH</b>

FONTE: Manual de Vendas COSTÃO DO SANTINHO RESORT, GOLF&SPA

Conforme os quadros acima, os apartamentos são categorizados em Vilas e Ala Internacional. Nas Vilas, ficam os apartamentos em estilo açoriano e na Ala Internacional as suítes, com decoração em estilo *clean* e moderno.

Abaixo, segue mapa do empreendimento:

MAPA 1 - RESORT COSTÃO DO SANTINHO

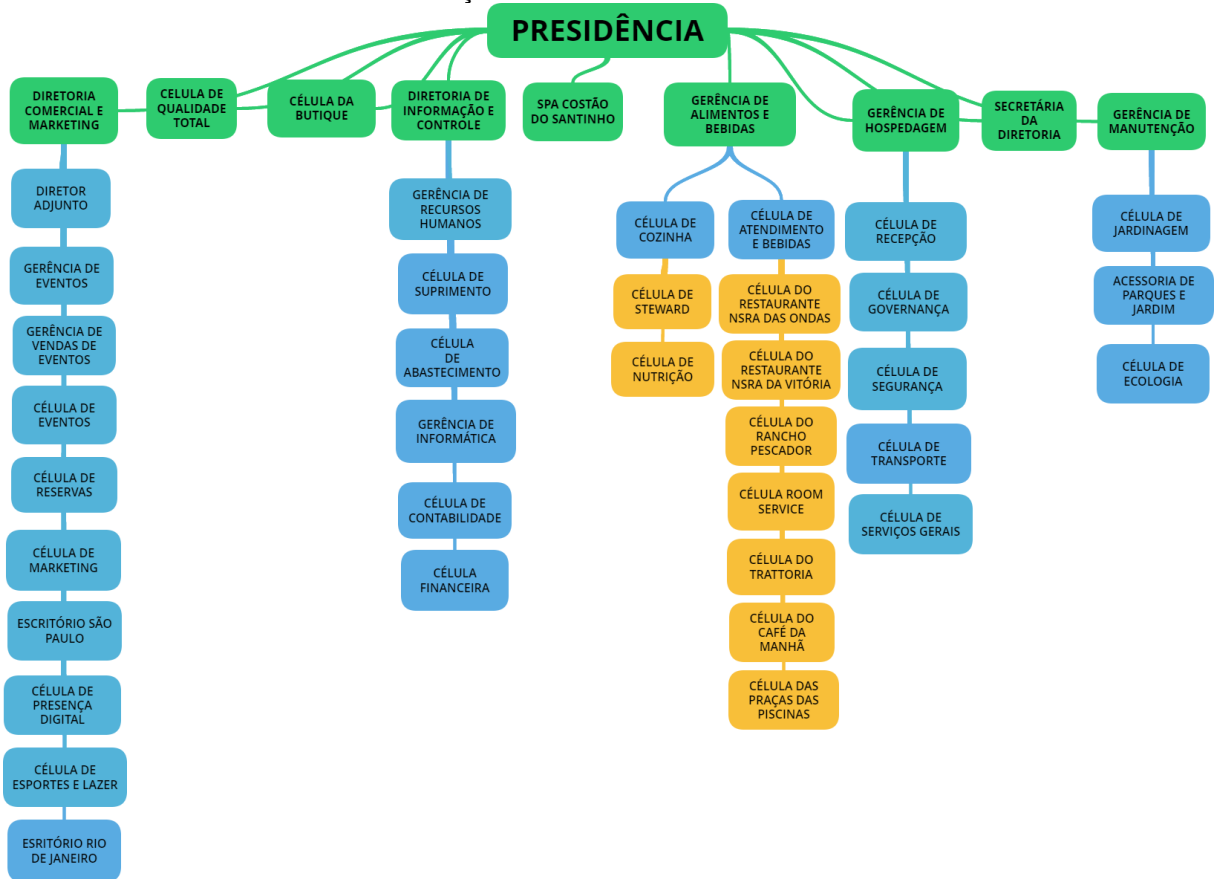


FONTE: Costão do Santinho, Resort, golf e Spa

Administrativamente, o Costão do Santinho é formado por seis células, sendo 3 células de diretoria e 3 células de gerência, cada uma subdividindo-se em células menores.

Abaixo segue organograma (ORGANOGRAMA 1) e fluxograma (FLUXOGRAMA 1) do resort:

# ORGANOGRAMA 1 - CLASSIFICAÇÃO E DIVISÃO DAS CÉLULAS DO COSTÃO GOLF&SPA



FONTE: A autora, adaptado de documento enviado pelo empreendimento (2016).

# FLUXOGRAMA 1 - RELAÇÃO ENTRE AS CÉLULAS DO RESORT

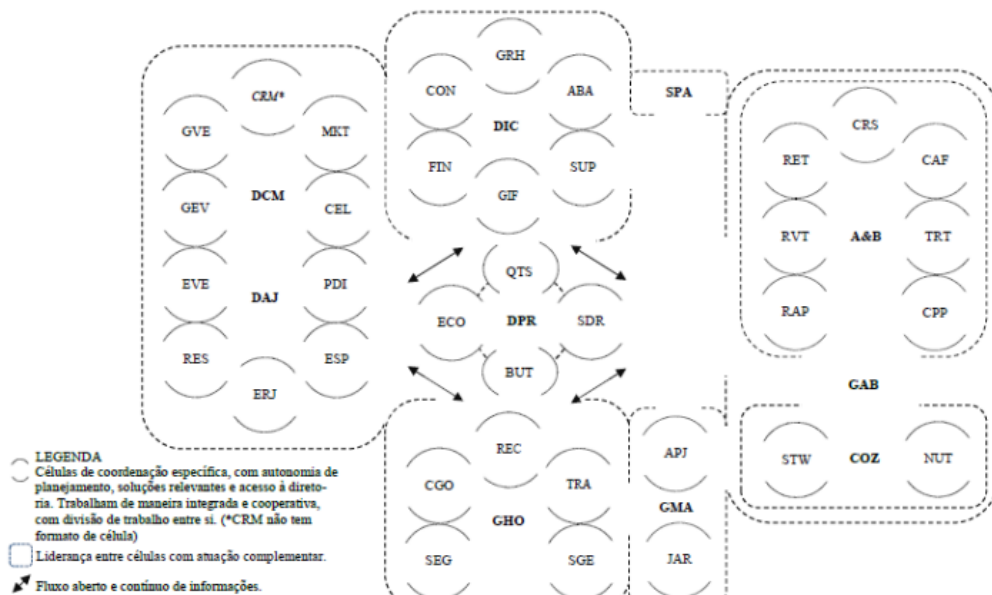


Figura 47 – Modelo de células do Costão do Santinho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

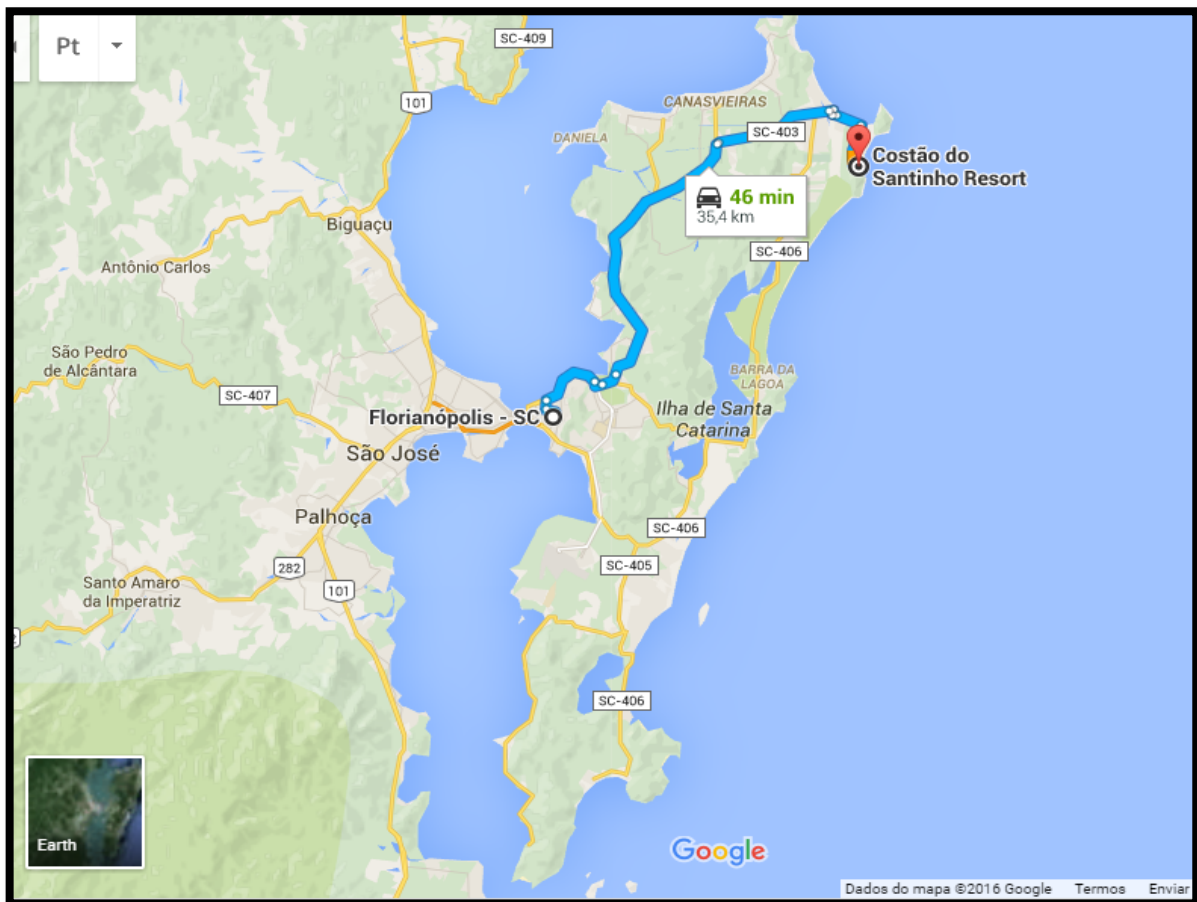
FONTE: Costão do Santinho, Resort, golf e Spa (2016)



O Costão do Santinho Resort, Golf & Spa, visando não somente o turismo de sol e praia, desenvolveu ao longo do ano diversas temáticas para públicos variados, criando uma tradição de shows e eventos periódicos.

Localiza-se ao norte da cidade de Florianópolis em Santa Catarina, na praia dos Ingleses, há aproximadamente 36 km do centro da cidade.

MAPA 2 - LOCALIZAÇÃO DO RESORT



FONTE: Google Maps (2016)

De acordo com a classificação de Resorts do Ministério do Turismo, o Costão do Santinho Resort, Golf & Spa se enquadra como sendo resort 4 estrelas pois apresenta todas as características listadas abaixo (QUADRO 5):

QUADRO5 - MINISTÉRIO DO TURISMO – PRÉ-REQUISITOS DE CLASSIFICAÇÃO: RESORT  
QUATRO ESTRELAS

SERVIÇOS	INFRAESTRUTURA	TECNOLOGIAS E OUTROS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviço de recepção aberto por 24 horas</li> <li>• Serviços de mensageiro no período de 24 horas</li> <li>• Serviço de cofre em 100% das UH para guarda dos valores dos hóspedes</li> <li>• Serviço de refeições leves e bebidas nas UH (<i>roomservice</i>) no período de 18 horas</li> <li>• Troca de roupas de cama e banho diariamente</li> <li>• Serviço de lavanderia</li> <li>• Serviço de alimentação disponível para café da manhã, almoço e jantar</li> <li>• Mínimo de seis serviços acessórios oferecidos em instalações no próprio resort (por exemplo: salão de beleza, babá, loja de conveniência, locação de automóveis, agência de turismo, etc)</li> <li>• Programas Recreativos Próprios, para adultos e crianças, com recreadores e atendimento em dois turnos do dia (manhã, tarde ou noite)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UH com 25 m<sup>2</sup></li> <li>• Colchões das camas com dimensões superiores ao padrão nacional. Berço para bebês, a pedido</li> <li>• Facilidades para bebês (cadeiras altas no restaurante, facilidades para aquecimento de mamadeiras e comidas, etc)</li> <li>• Secador de cabelo em 100% das UH</li> <li>• Seis amenidades, no mínimo, em 100% das UH</li> <li>• Televisão em 100% das UH. Canais de TV por assinatura em 100% das UH</li> <li>• Acesso à internet nas áreas sociais e nas UH</li> <li>• Mesa de trabalho, com cadeira, iluminação própria, ponto de energia e telefone, nas UH, possibilitando o uso de aparelhos eletrônicos pessoais</li> <li>• Sala de ginástica/musculação com equipamentos. Sauna seca ou a vapor.</li> <li>• Dois tipos de piscina, no mínimo</li> <li>• Sala de reuniões com equipamentos</li> <li>• Climatização (refrigeração/ calefação) adequada em 100% das UH</li> <li>• Dois Restaurantes, no mínimo, com cardápios</li> <li>• Minirrefrigerador em 100% das UH</li> <li>• Dois Bares, no mínimo</li> <li>• Área de estacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas permanentes de sensibilização para os hóspedes em relação à sustentabilidade</li> <li>• Pagamento com cartão de crédito ou de débito</li> <li>• Monitoramento das expectativas e impressões do hóspede em relação aos serviços ofertados, incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e solucioná-las</li> <li>• Medidas permanentes para redução do consumo de energia elétrica e de água</li> <li>• Medidas permanentes para o gerenciamento de resíduos sólidos, com foco na redução, reuso e reciclagem</li> <li>• Programa de treinamento para empregados</li> </ul>

FONTE: Adaptado de BRASIL. Ministério do Turismo, 2011.

O QUADRO 5 apresenta os pré-requisitos básicos necessários para que o resort seja classificado como 4 estrelas. O Costão do Santinho apresenta todas as características citadas acima.



#### 4.1 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Nos itens 4.1 e 4.2 serão descritos os resultados obtidos por meio da coleta de dados do empreendimento e dados coletados através do site TripAdvisor, ambos com informações do período de Dezembro/2015 a Julho/2016.

Os dados foram fornecidos pelo empreendimento no dia 19 de agosto de 2016, enquanto a coleta de dados do site TripAdvisor ocorreu na data de 9 de setembro de 2016.

A partir dos dados enviados pelo empreendimento, pode-se observar (TABELA 1) que no período analisado (dezembro/2015 a julho/2016), foram coletadas e tabuladas pelo resort 19.437 avaliações, sendo 95,3% dos hóspedes de origem nacional e 4,7% do exterior; enquanto que pelo TripAdvisor, neste mesmo período, constatou-se o total de 556 avaliações, sendo 100% comentários de hóspedes de origem nacional. Não foram coletados dados do exterior pelo TripAdvisor.

TABELA 1 - TOTAL DE AVALIAÇÕES OBTIDAS

<b>Total de avaliações</b>		
<b>Meses</b>	<b>Costão</b>	<b>TripAdvisor</b>
dez/15	3051	62
jan/16	2686	74
fev/16	2264	75
mar/16	3292	74
abr/16	2707	89
mai/16	1663	75
jun/16	1729	37
jul/16	2045	70
<b>Total Geral</b>	<b>19437</b>	<b>556</b>
<b>Média Geral</b>	<b>2430</b>	<b>70</b>
<b>Diferença entre Costão X TripAdvisor</b>		<b>18881</b>

FONTE: A autora (2016)

A diferença entre as avaliações recebidas pelo empreendimento e os comentários realizados no TripAdvisor atingem a marca de 18.881 avaliações. Número considerável que indica ser alta a adesão ao preenchimento do questionário de avaliação aplicado no *check-out* é alta. Numa média geral de 2430 avaliações por

mês obtidas pelos questionários do empreendimento e 70 avaliações por mês através do TripAdvisor.

A próxima tabela (TABELA 2) demonstra apenas para conhecimento e comparação, o gênero/sexo dos hóspedes que responderam o questionário do empreendimento e realizaram avaliações no TripAdvisor, no período de Dez/2016 a Jul/2016. Vale destacar que no empreendimento é aplicado um questionário por apartamento e não um por hóspede.

TABELA 2 - GÊNERO/SEXO DOS HÓSPEDES QUE RESPONDERAM O QUESTIONÁRIO

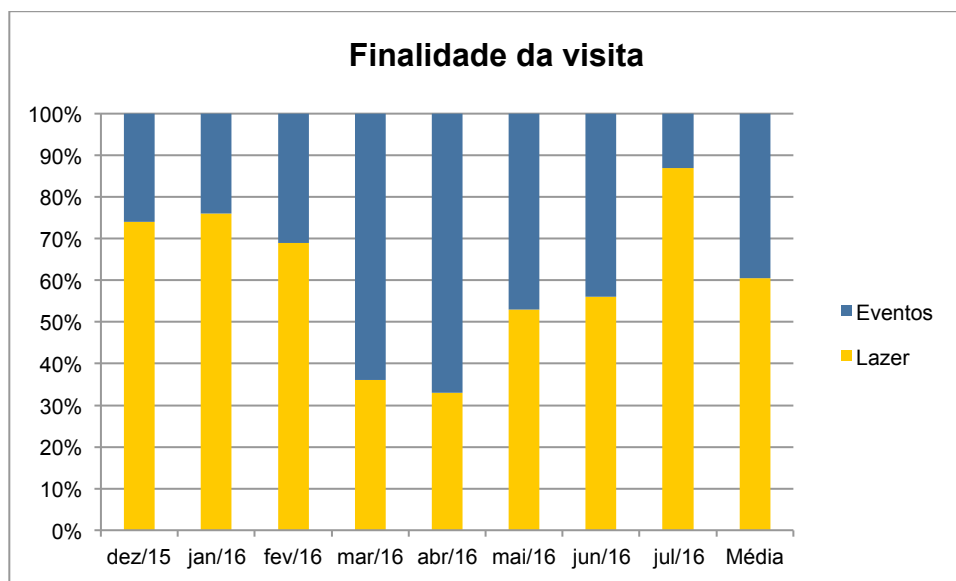
Meses	Sexo/Gênero					
	Masculino		Feminino		Gênero não identificado	
	Costão	TripAdvisor	Costão	TripAdvisor	Costão	TripAdvisor
Dez/15	55,90%	54%	44,10%	39%	0%	7%
Jan/16	49,80%	47%	50,20%	47%	0%	6%
Fev/16	52,30%	49%	47,70%	47%	0%	4%
Mar/16	51,90%	44%	48,10%	49%	0%	7%
Abr/16	47,50%	42%	52,50%	53%	0%	5%
Mai/16	56%	41%	44%	53%	0%	6%
Jun/16	55,40%	46%	44,60%	49%	0%	5%
Jul/16	52,90%	41%	47,20%	54%	0%	5%
<b>Média Geral</b>	<b>52,71%</b>	<b>46%</b>	<b>47,30%</b>	<b>49%</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>
<b>Diferença de</b>	<b>7,21%</b>		<b>-1,58%</b>		<b>-5,63%</b>	

FONTE: A autora (2016)

Na comparação realizada, vale ressaltar que este não é o percentual de pax hospedados e sim o percentual de hóspedes que responderam o questionário do check-out e realizaram avaliações no TripAdvisor, tanto do segmento de lazer quanto do segmento de eventos.

No TripAdvisor, não foi possível realizar a separação entre avaliações de hóspedes de lazer e de hóspedes de eventos, mas no questionário aplicado pelo empreendimento é possível realizar tal separação, da qual seguem dados abaixo (GRÁFICO 2):

GRÁFICO 2 - FINALIDADE DA VISITA AO RESORT



FONTE: A autora (2016)

Na avaliação aplicada pelo empreendimento (ANEXO 1), são elencadas informações sobre a qualidade de atendimento e serviços prestados aos hóspedes durante a hospedagem, por meio de 55 perguntas, sendo 3 abertas e 52 fechadas. Das cinquenta e cinco perguntas, foram solicitadas ao empreendimento a tabulação de onze questões, dentre as quais, apenas uma é pergunta aberta e será retomada mais abaixo.

De forma geral, no período de dezembro/2016 a julho/2016, a hospedagem/estada dos hóspedes foi avaliada e os dados constam na tabela abaixo (TABELA 3):

TABELA 3 - CLASSIFICAÇÃO DA ESTADIA NO RESORT

Classificação da estadia	
Meses	Nota
Dez/15	9
Jan/16	8,9
Fev/16	8,9
Mar/16	9,2
Abr/16	8,9
Mai/16	9,2
Jun/16	9,2
Jul/16	9,3
<b>Total Geral</b>	<b>72,6</b>
<b>Média Geral</b>	<b>9,1</b>

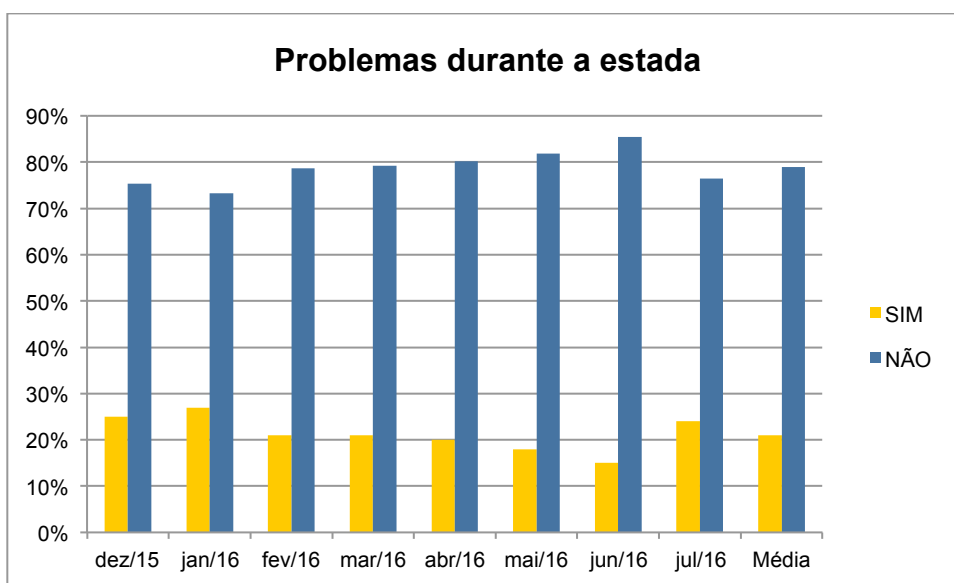
FONTE: A autora (2016)

Os hóspedes que responderam o questionário do empreendimento avaliaram a hospedagem com uma média de 9,1, sendo a menor nota obtida nos meses de Janeiro, Fevereiro e Abril, com 8,9 e a maior nota no mês de julho, sendo 9,3.

Dezembro, Janeiro, Fevereiro até o carnaval e Julho são períodos de alta temporada para o segmento de lazer, enquanto de Março à Junho são períodos de alta temporada para eventos. Observa-se que, a menor nota obtida ocorreu em maior número em Janeiro e Fevereiro de 2016, e as melhores notas (acima de nove) ocorreram em Dezembro/2015, Março, Maio, Junho e Julho de 2016, maior parte dos meses considerados alta temporada de eventos.

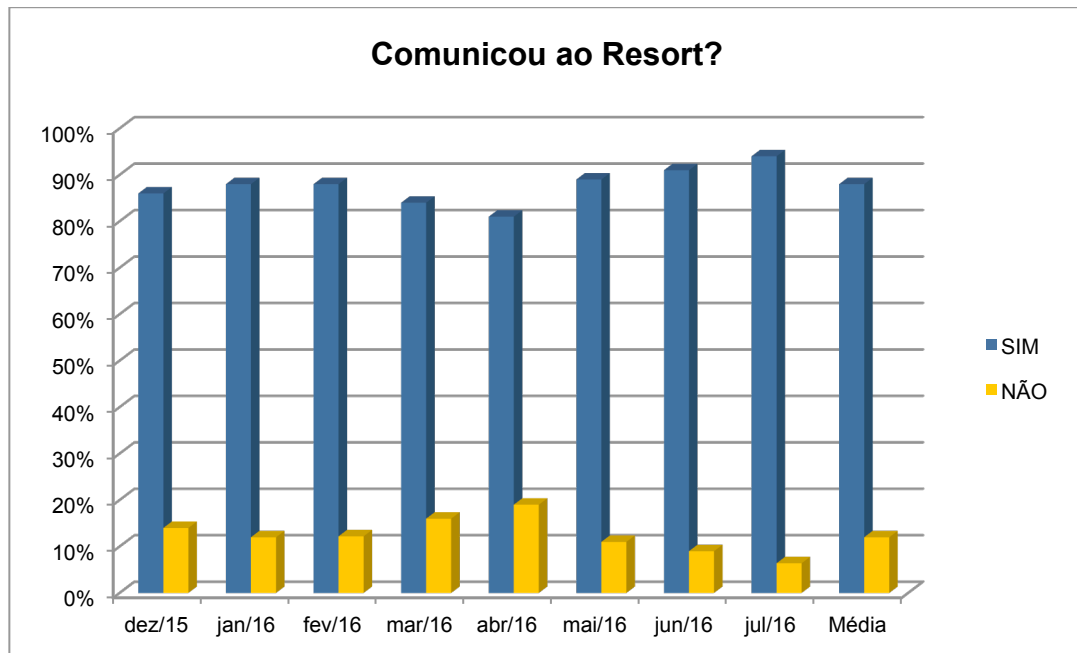
No questionário aplicado no *check-out* são levantadas também informações para saber se o hóspede teve algum problema durante a estada e, caso tenha tido, se ele comunicou o problema ao resort. Além disso questiona se este problema foi resolvido com rapidez e eficiência, em casos afirmativos. Abaixo, seguem respostas obtidas (GRÁFICOS 3, 4 e 5):

GRÁFICO 3 - PROBLEMAS DURANTE A ESTADA NO RESORT



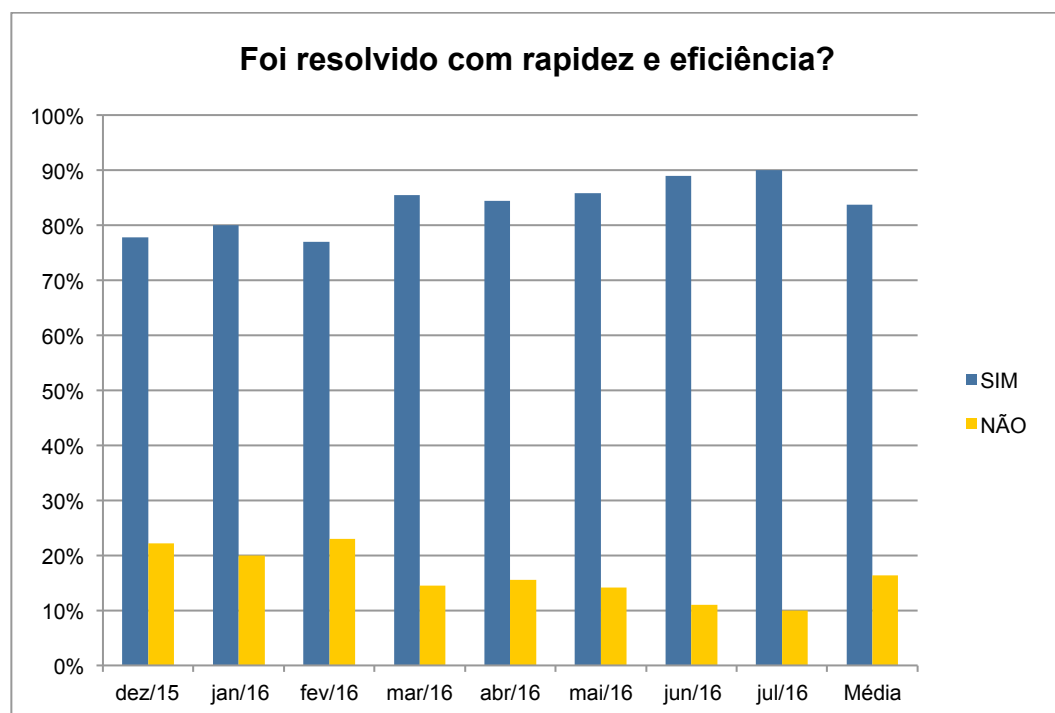
FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 4 – COMUNICAÇÃO DOS PROBLEMAS AO RESORT



FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 5 - RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS RESPORTADOS AO RESORT



FONTE: A autora (2016)

O maior percentual de problemas ocorreu nos meses de Dezembro (25%), Janeiro (27%) e Julho (24%), ou seja, durante a alta temporada de lazer. O menor

índice de problemas ocorreu nos meses de Abril (20%), Maio (18%) e Junho (15%), baixa temporada de hóspedes a lazer e alta temporada de eventos.

O maior percentual de comunicação do problema para o resort ocorreu nos meses de Janeiro (88%), Fevereiro (88%), Junho (91%) e Julho (94%) e, o maior percentual de **não** comunicação do problema para o resort nos meses de Dezembro/2015 (14%), Março (16%) e Abril (19%), ainda assim, considerado baixo.

O maior percentual de resolubilidade de problemas ocorreu nos meses de Março (86%), Maio (86%), Junho (89%) e Julho (90%) enquanto o maior percentual de **não** resolução de problemas foi nos meses de Dezembro/2015 (22,20%), Janeiro (20%) e Fevereiro (23%).

De forma geral, no período de Dezembro/2015 a Julho/2016, os 19.437 questionários aplicados revelam que os hóspedes participantes da pesquisa avaliaram a hospedagem com uma média de 9,1, sendo a menor nota obtida nos meses de Janeiro e Fevereiro (8,9) e a maior no mês de julho (9,3).

O menor percentual de reclamações/problemas ocorreu no mês de junho, com um índice de 14,6% e, o mês com maior número de reclamações/problemas foi Janeiro, com um índice de 26,8%.

É possível observar também que mais de 80% dos hóspedes com problemas durante a estadia comunicam sua reclamação ao empreendimento, mas não há levantamento de dados sobre qual a célula a qual recorrem para reclamar, obtendo uma média de 84% dos problemas resolvidos.

Nota-se, que o período de alta temporada de lazer Dezembro/2015, Janeiro e Fevereiro, foram os meses que tiveram o maior percentual de problemas que não foram resolvidos.

A 11ª questão solicitada para o empreendimento diz respeito aos eventuais problemas que os hóspedes tiveram durante sua estadia. É uma pergunta aberta, intitulada: "Caso deseje, apresente os eventuais problemas que teve durante sua estada". A tabulação enviada pelo empreendimento apresenta treze células, as quais categorizamos por: serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia (TABELA 4):

TABELA 4 - PROBLEMAS DURANTE A ESTADIA

Questão 11: Caso deseje, apresente os eventuais problemas que teve durante sua estada										
Células	dez/15	jan/16	fev/16	mar/16	abr/16	mai/16	jun/16	jul/16	TOTAL DO PERÍODO	
Serviços e colaboradores	Recepção	196	476	700	392	532	504	168	59	3027
	Transporte Interno	140	420	84	112	28	224	140	33	1181
	Ecologia	84	56	196	84	112	168	84	6	790
	Recreação	1036	812	644	364	964	700	392	74	4986
	Empréstimo de Materiais	1204	1288	2100	476	756	672	336	115	6947
	Reservas de Restaurantes	2436	2780	2148	504	1860	840	896	45	11509
	Governança	420	868	980	700	476	448	532	60	4484
	Manutenção	336	112	448	252	392	252	392	15	2199
Infraestrutura	Bares & Restaurantes	812	2548	1848	1752	1320	896	980	95	10251
	Costão Golf	44	168	56	112	56	28	28	3	495
	SPA	112	112	252	84	196	56	56	6	874
Tecnologia	Internet	252	476	140	784	504	112	84	27	2379
	Ligações internas	308	616	280	1064	364	140	224	23	3019
TOTAL		7380	53102	9876	6680	7560	5040	4312	561	52141

FONTE: A autora (2016)

As células foram divididas entre serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia para facilitar a coleta de dados realizada no TripAdvisor, visto que na plataforma não é possível realizar tal divisão por células/setores.

Na tabela acima, não se pode considerar o número de reclamações realizadas em Julho, pois exibe o resultado parcial do mês, sendo o número de reclamações deste mês menor se comparado aos demais. Para tanto, com a finalidade de comparar os dados serão analisados os meses de Dezembro/2015 à Junho/2016.

A recepção é na maioria das vezes o local onde o hóspede realiza o seu primeiro contato físico com o empreendimento, a gentileza e o atendimento com cordialidade fazem toda a diferença neste setor. No Costão do Santinho Resort, o check-in é realizado a partir das 15h00 e o check-out até 11h00 da manhã. Como o empreendimento trabalha com os segmentos de lazer e eventos ao mesmo tempo, algumas vezes pode ocorrer do check-in e check-out coincidirem, pois os hóspedes desocupam o apartamento às 11h00 e tem o direito de almoçar, então descem para a área dos restaurantes, e permanecem até aproximadamente 14h00, e quando sobem para entregar o cartão de consumo do hotel o pessoal do check-in das 15h00 já começa a chegar, ou em períodos que o resort está com alta ocupação, geralmente quando há reservas de grupos (acima de 20 adultos cada grupo), os ônibus chegam no mesmo horário para o check-in, o que acaba gerando um pequeno tumulto.

A recepção recebeu seu maior nº de reclamações em Fevereiro (700), e menor nº de reclamações em Junho (168).

O próximo item, o Transporte Interno, engloba o transporte realizado por vans dentro do resort. Devido a seu tamanho, o empreendimento adotou este meio de transporte para facilitar e agilizar o dia a dia dos hóspedes na locomoção. O resort dispõe de algumas vans próprias e, em períodos de alta ocupação, contratam uma frota de vans. O maior número de reclamações ocorreu em Janeiro (420), no qual o hotel estava com alta ocupação, e o menor em Abril (28).

Ecologia é o próximo item, o qual engloba cuidado com o meio ambiente, animais (baleias, pinguins, peixes, encontrados na praia), trilhas, educação ambiental e museus arqueológicos. O resort conta com uma estação de Tratamento de Efluentes, que resulta num índice de pureza acima de 98% e permite a reutilização da água tratada para irrigação dos jardins, campo de futebol, campo de golf, lagoas artificiais e lavagens de áreas abertas no complexo. Possui também com uma estação de triagem residual, responsável pela coleta, tratamento e disposição ecologicamente correta dos detritos sólidos gerados pelo resort, uma Reserva Particular de Patrimônio Natural Morro das Aranhas (RPPN) rica em diversidade de solos, fauna e flora. Além disso, realiza um projeto Social, o qual, por meio da equipe de ecologia, recebe visitas de escolas e debate sobre a fauna e a flora no Morro das Aranhas. O maior número de reclamações recebidas da Ecologia ocorreu no mês de Fevereiro (196) e o menor, em Janeiro (56).

O próximo item avaliado do questionário é recreação, no qual o resort descreve atividades diurnas e noturnas, para todas as idades, em ambientes fechados e abertos. O maior número de reclamações ocorreu em dezembro/2016 (1036) no qual o hotel estava com alta ocupação e o menor, em Março (364).

Empréstimo de Materiais é o quinto item avaliado em serviços e colaboradores. Ocorre na Central do Hóspede, por meio da qual os hóspedes emprestam materiais para lazer e recreação, como baralhos, raquetes, bolas, pranchas de *sandboard*, entre outros. Teve seu maior número de problemas no mês de Fevereiro (2100) e o menor, no mês de Junho (336).

O sexto item de serviços e colaboradores é Reservas de Restaurantes. De todos os itens avaliados é o que apresenta maior número de reclamações. O Costão do Santinho Resort vislumbra uma estrutura com 6 restaurantes, sendo um principal e outros cinco temáticos, possibilitando ao hóspede a escolha entre restaurante de



massas (Trattoria), churrasco (Grill), culinária japonesa (Kaigan), culinária internacional (Vitória) e restaurante de frutos do mar (Rancho do Pescador). Todos incluídos na reserva, com exceção do último. Cada apartamento, tem direito a realizar reservas de restaurantes em um dos temáticos. O número de reservas varia de acordo com o número de noites de sua estadia. De forma geral, a maioria se hospeda de 2 a 3 noites, o que confere o direito de cada apartamento realizar uma reserva de restaurante.

Os restaurantes temáticos que demandam reserva para o jantar são Trattoria, Vitória e Kaigan. E para o almoço é necessário realizar reserva no Grill. Para utilizar o Rancho do Pescador não é necessário reserva, visto que este é o único não incluso no pacote. Cada restaurante possui um número determinado de assentos e mesas, o que limita a quantidade de pessoas com a possibilidade de realizar reserva. Obteve maior número de reclamações em Janeiro (2.780) e menor em Março (504).

Outro item classificado em serviços e colaboradores é a Governança, que tem como principais funções coordenar as atividades de organização diária dos apartamentos e planejar as atividades de faxina, com objetivo de manter as dependências sempre em bom estado de higiene, conservação e limpeza. Tal partição também é responsável pela rouparia e lavanderia. Teve seu maior número de reclamações em Fevereiro (980) e menor em Janeiro (420).

O último item da classificação de serviços e colaboradores é Manutenção, que controla a condição dos equipamentos dentro dos apartamentos, como ar condicionado, controles, cofres, janelas, persianas e lâmpadas. É responsável também pela manutenção geral do empreendimento como jardinagem, serviço de praia, investimentos em geral, condições dos espaços de eventos, entre outros. Teve ser maior número de reclamações em Fevereiro (448) e menor em Janeiro (112).

O próximo item está classificado como infraestrutura do qual fazem parte Bares & Restaurantes, Costão Golf e Spa.

O item Bares & Restaurantes engloba a infraestrutura dos restaurantes juntamente com o atendimento realizado. Teve maior número de reclamações em Fevereiro (2548) e menor em Janeiro (812).

No Costão Golf são realizadas aulas para todos os níveis de jogadores, dos iniciantes aos profissionais. O campo está distribuído em 3.300 jardas, o que

equivale a aproximadamente três mil metros e uma caminhada de mais de seis quilômetros durante o jogo entre o percurso dos nove buracos. É o que possui menor índice de reclamação, com o maior número em Fevereiro (168) e o menor índice em Maio (28) e Junho (28).

O Costão SPA oferece diversas opções de tratamentos, seja de relaxamento, emagrecimento ou beleza. Para usufruir deste serviço há custo adicional referente ao tratamento desejado. Teve maior número de reclamações em Fevereiro (252) e menor nos meses de Maio (56) e Junho (56).

O último segmento, tecnologia, engloba internet e ligações internas.

O acesso à internet ocorre de forma gratuita tanto nos apartamentos quanto nas áreas sociais e as ligações internas são efetuadas pelos hóspedes no empreendimento. Ambas tiveram seu maior número de reclamações nos meses de Março, sendo internet (784) e ligações internas (1064) detentoras deste posto. O menor número de reclamações sobre a internet e ligações internas ocorreu no mês de Junho (84) e Maio (140), respectivamente.

No geral, o maior número de reclamações que o resort recebeu foi no mês de Fevereiro totalizando 9.876 reclamações, seguido de Abril com 7560 e Dezembro com 7380.

Se separarmos por células, 1º, 2º e 3º lugar, a que possui maior número de reclamações no total do período (Dez/2015 à Julho/2016) é Reserva de Restaurantes, com o total de 11.509 reclamações, seguida de Bares & Restaurantes com 10.251 e finalizada por Empréstimo de Materiais com 6.497.

Deixamos por último a Central do Hóspede, foco principal deste trabalho. Como dito acima, a mesma foi criada em Dezembro/2015, e por isso começou a ser avaliada em Janeiro/2016. Segue abaixo notas de avaliação respondidas pelos hóspedes (TABELA 5).

TABELA 5 - NOTAS DE AVALIAÇÃO DOS HÓSPEDES

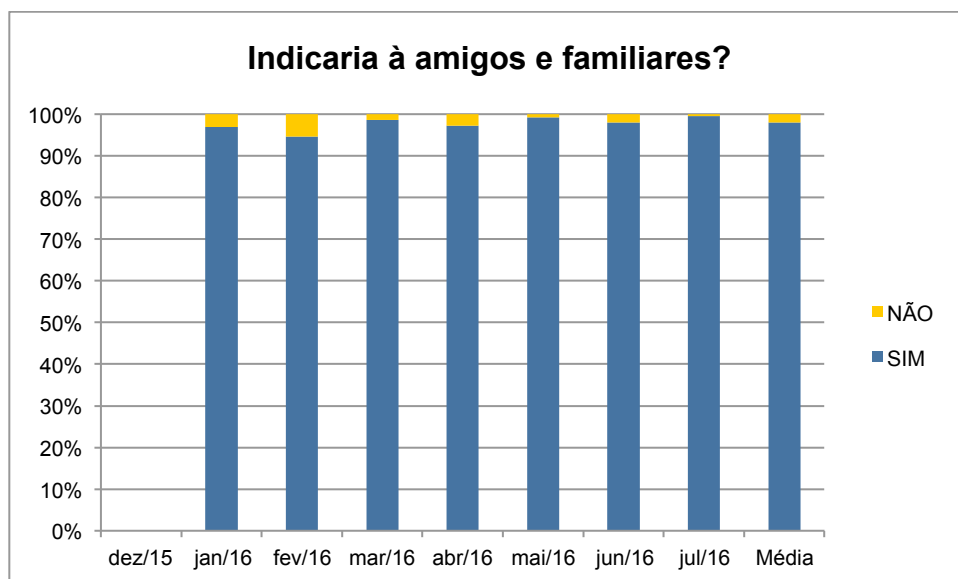
Central do Hóspede	
Meses	Nota
dez/15	Não avaliado
jan/16	9,1
fev/16	9,2
mar/16	9,2
abr/16	9,1
mai/16	9,4
jun/16	9,2
jul/16	9,4
<b>Total Geral</b>	9,2
<b>Média Geral</b>	<b>9,2</b>

FONTE: A autora (2016)

De Janeiro a Julho, a nota média de atendimento foi de 9,2, sendo a maior obtida nos meses de Maio (9,4) e Julho (9,4). As menores notas constam em Janeiro (9,1) e Abril (9,1).

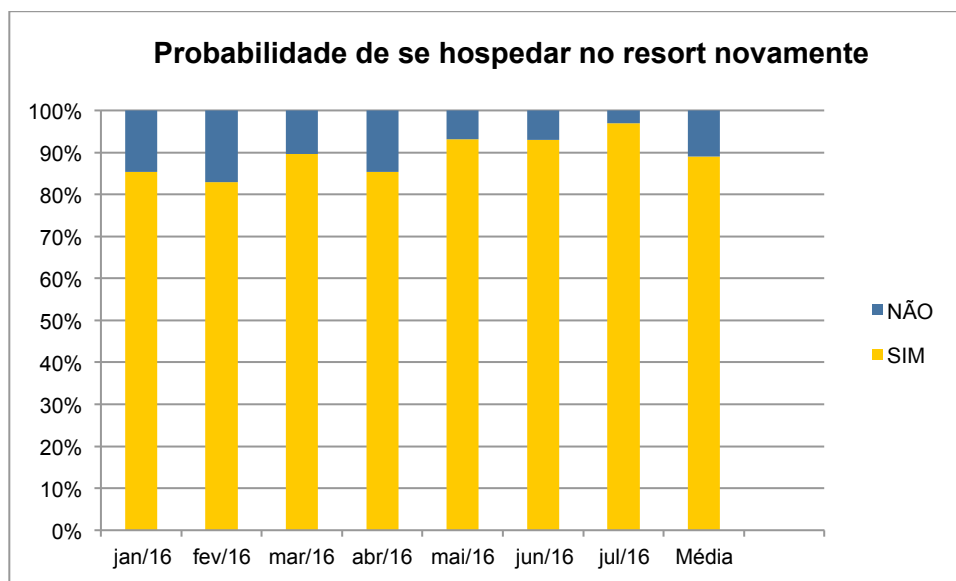
Ainda sobre as perguntas tabuladas no questionário do *check-out*, temos duas questões voltadas para um possível futuro retorno, tanto do próprio hóspede quanto para indicação a amigos e familiares (GRÁFICOS 6 e 7).

GRÁFICO 6 - INDICAÇÃO DO RESORTE A AMIGOS E FAMILIARES



FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 7 - POSSIBILIDADE DE NOVA HOSPEDAGEM NO RESORT



FONTE: A autora (2016)

Os resultados indicam que a grande maioria (98%) indicaria o resort para amigos e familiares e destes, 89% retornariam para se hospedar novamente no empreendimento.

Até o momento, os resultados referem-se ao questionário aplicado pelo Costão do Santinho no *check-out*. Na sequência serão descritos aqueles obtidos por meio do levantamento de dados realizado no *site* TripAdvisor. O site, diferente do questionário aplicado no *check-out*, mostra as avaliações classificadas em excelente, muito bom, razoável, ruim e horrível.

Para colher informações a respeito dos serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia, foram avaliados questionário a questionário, totalizando o total de 55,6 páginas lidas e análise de 556 avaliações, no mesmo período de sua aplicação no *check-out*: dezembro/2016 a julho/2016.

Destes 556 comentários, foi possível extrair um total de 1096 avaliações, divididas e classificadas em serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia. Os itens abordados em cada uma dessas classificações são os mesmos tabulados pelo empreendimento, sendo (QUADRO 6):

QUADRO 6 - CLASSIFICAÇÕES DAS CÉLULAS DO RESORT

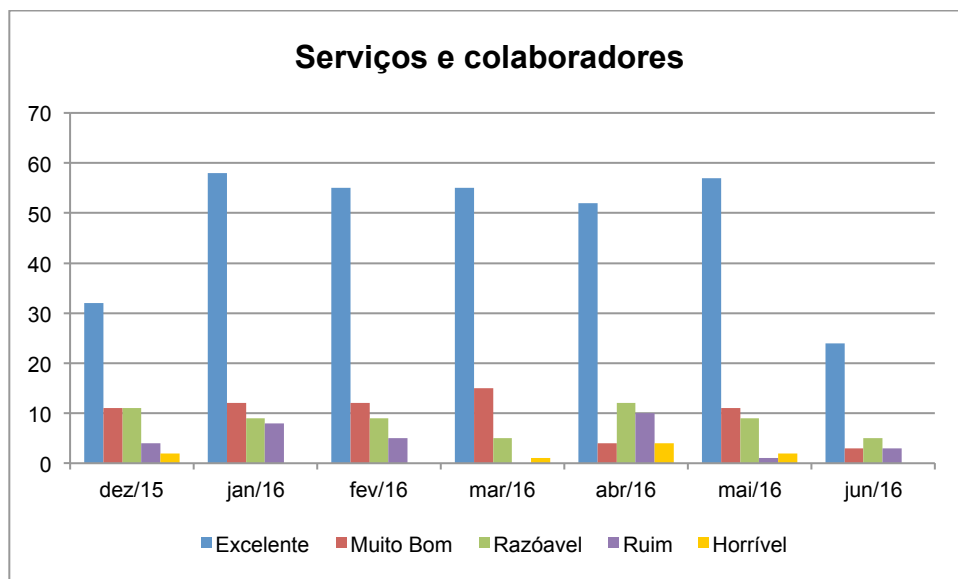
<b>Serviços e colaboradores</b>	Recepção
	Transporte Interno
	Ecologia
	Recreação
	Empréstimo de Materiais
	Reservas de Restaurantes
	Governança
	Manutenção
<b>Infraestrutura</b>	Bares & Restaurantes
	Costão Golf
	SPA
<b>Tecnologia</b>	Internet
	Ligações internas

FONTE: A autora (2016)

Foi possível inferir que 100% dos comentários do site avaliam serviços e colaboradores, 95% avaliam infraestrutura e apenas 22% avaliam a tecnologia.

Seguem abaixo os resultados obtidos (GRÁFICO 8):

GRÁFICO 8 - AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS E COLABORADORES

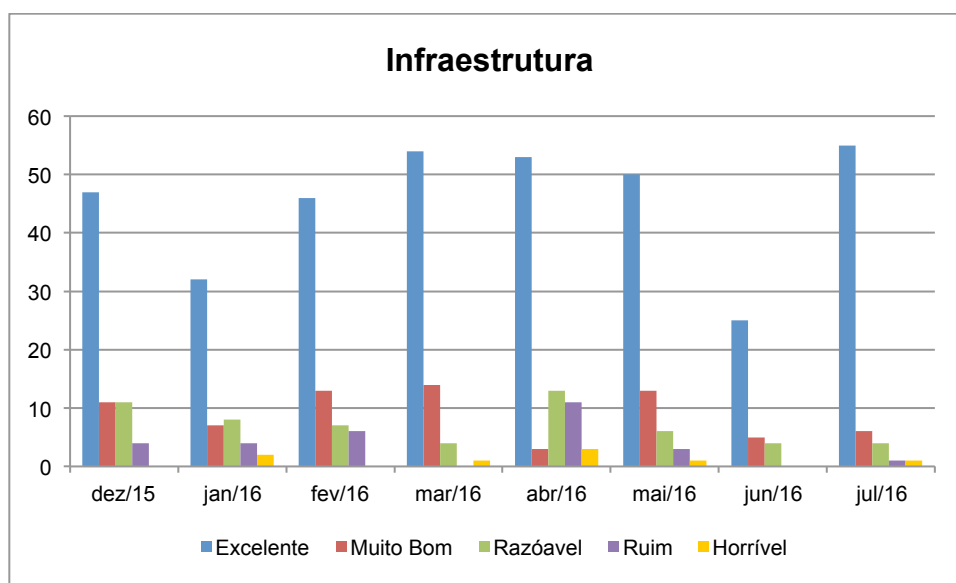


FONTE: A autora (2016)

A maioria dos comentários avaliou como excelente os serviços e atendimentos recebidos enquanto hospedados, sendo o maior número de elogios no período de Janeiro (58) seguido por Maio (57), Fevereiro (55) e Março (55). As piores avaliações, classificadas como horrível ocorreram em maior número no mês de Abril (4) acompanhado por Dezembro (2), Maio (2) e Julho (2).

Com relação à infraestrutura, segue abaixo os resultados obtidos (GRÁFICO 9):

GRÁFICO 9 - AVALIAÇÃO DA INFRAESTRUTURA

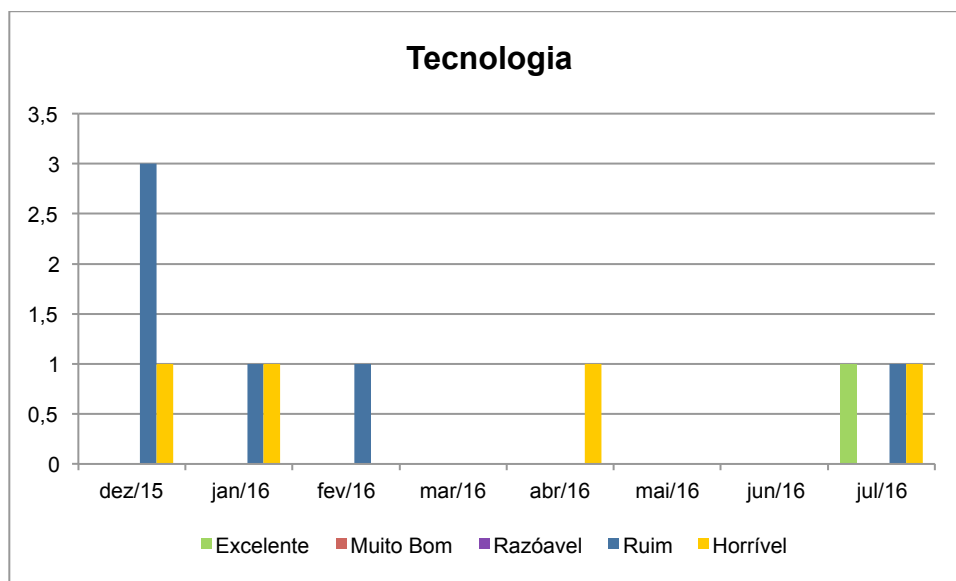


FONTE: A autora (2016)

A maioria dos comentários avaliou como excelente a infraestrutura enquanto hospedados, sendo o maior número de elogios no período de Julho (55) seguido por Março (54) e Abril (53). As piores avaliações, classificadas como horrível ocorreram em maior número no mês de Abril (3) e Janeiro (2).

E, por último, com relação à tecnologia, são poucos os comentários que avaliam este item no *site* TripAdvisor. O total de avaliações obtidas, dentre os 556 comentários que avaliam o resort, apenas 12 falavam sobre tecnologia. Foi classificada de ruim à horrível, com maior número de reclamações no mês de dezembro/2015, como é possível observar abaixo (GRÁFICO 10):

GRÁFICO 10 - AVALIAÇÃO DA TECNOLOGIA



FONTE: A autora (2016)

Estas 12 reclamações correspondem a 21,58% dos 556 comentários avaliados, número relativamente baixo.

A partir das informações acima, será abordada, no próximo item, a discussão dos resultados descritos.

## 4.2 DIÁRIOS DE OBSERVAÇÃO

Para que os resultados fossem obtidos, os questionários foram aplicados durante três visitas técnicas ao Resort, nas quais a autora realizou a coleta de dados e observou o cotidiano dos hóspedes.

### 4.2.1 Primeira Visita Técnica

**Data:** 22/05/2016

**Horário:** Das 10h00 às 16h00

**Locais:** Setor de CRM e Central do Hóspede

No período de 20 a 22 de maio de 2016 (sexta a domingo), foi realizada a primeira visita técnica no Costão do Santinho Resort, Golf & Spa.

Neste período, o resort estava com 60% de ocupação e contava como temática os “Anos Dourados”. Tal tema é voltado à programação da década de 50 e 60 e tem como público alvo a terceira idade.

Ao andar no resort e observar o público, pode-se notar que grande parte dos grupos se constituiu por famílias; não havia muitas crianças e a maior parte dos hóspedes era da melhor idade.

A visita iniciou de fato quando encontrei a coordenadora de CRM para uma breve apresentação do que seria a pesquisa de conclusão de curso e realizar uma entrevista pré-estruturada a fim de sanar algumas dúvidas sobre o processo de comunicação interna realizado na Central do Hóspede, inaugurada em dezembro de 2015. O tempo de conversa foi de aproximadamente 40 minutos.

Posteriormente à retirada de dúvidas, nos dirigimos até a Central do Hóspede, a qual fica localizada na área social do resort, que é movimentada, visto sua proximidade aos restaurantes e às piscinas. Antes de ter o nome de Central do Hóspede, neste mesmo local, o Costão possuía a Central de Lazer, a qual era um espaço reservado única e exclusivamente para as dúvidas de lazer e recreação e empréstimos de materiais.

A Central do Hóspede é composta por cinco integrantes, sendo quatro colaboradores efetivados e um estagiário, os quais revezam em horários de escala. Geralmente, duas pessoas são incumbidas do atendimento. A Central conta com 1 telefone, 2 computadores e 1 impressora.

Permaneci na Central do Hóspede no período das 11h00 às 12h00 e das 13h00 às 16h00, totalizando 4 horas de observação.

Na Central, os hóspedes trazem dúvidas sobre tudo o que se possa imaginar, desde previsão do tempo, horários, inclusive de ônibus, cardápio dos restaurantes, atividades de lazer e recreação, atendimento médico, dentro outros. Todos os atendimentos realizados no dia são anotados de maneira manual em uma folha de caderno, separadas por categorias (alimentos e bebidas, previsão do tempo, programação, reservas de restaurantes, empréstimo de materiais, transporte, entre outros) por meio de "palitinhos/risquinhos". Ao final do dia, o colaborador responsável elabora um relatório, também em um caderno e manuscrito, como se fosse "passar plantão", sobre todo o número de atendimento realizado, o que foi solicitado e também os acontecimentos do dia, sejam eles bons e/ou ruins.

No período das 11h00 às 12h00, pude observar que grande parte das dúvidas foi relacionada ao clima, restaurantes e ao cardápio. A célula de A&B envia um e-mail à Central do Hóspede informando o cardápio do dia, o que facilita a transmissão da informação.



Após o almoço, em meu retorno, que ocorreu a partir das 13h00, o movimento foi mais intenso, e as dúvidas que surgiam eram referentes à programação de lazer e recreação, empréstimo de materiais e reservas para jantar em um dos restaurantes no qual é necessário reserva, juntamente com a dúvida a respeito do cardápio.

No momento em que fiquei na Central do Hóspede, não houve qualquer reclamação por parte dos hóspedes. Pude notar que em alguns momentos, o movimento foi grande, e surgiam ao mesmo tempo hóspedes solicitando informações tanto no balcão quanto por telefone para serem atendidas pelas duas pessoas escaladas.

Observei também que uma célula se comunica com a outra de maneira informal, citando um exemplo que presenciei: Na Central do Hóspede é distribuída a programação do período a qual acabou, e a responsável da Central solicitou ao coordenador do departamento de lazer e recreação que buscasse mais programações impressas. Neste meio tempo, uma quantidade considerável de pax veio até a Central solicitando a programação, a qual não havia em forma impressa, mas poderia ser visualizada no mural ao lado no qual estava fixada com tachinhas. Alguns hóspedes não se importaram em dar uma olhada por ali, outros não questionavam, mas apresentavam reações faciais de desapontamento. A programação impressa chegou ao recinto novamente quase uma hora e meia após o acontecimento e, as cópias eram escassas. Se a Central contasse com uma impressora, mesmo que para ser utilizada em casos de emergência, a resolução do impasse teria ocorrido antes e nenhum hóspede ficaria sem a programação impressa.

Outro aspecto que pude observar é que a Central fica num local próximo à área social, com circulação de muitas pessoas, o que acaba causando certo barulho e para falar ao telefone e repassar informações, fica um pouco difícil, devido ao "tumulto".

Notei que os hóspedes possuem dúvidas com relação à localização dos ambientes, e não há um mapa que facilite a demonstrar o empreendimento como um todo para facilitação da localização dos locais. Atrás da atendente há uma foto grande do resort, porém não abrange toda a área do estabelecimento a fim de obter uma localização precisa.

#### 4.2.2 Segunda Visita Técnica

**Data:** 25/06/2016

**Horário:** Das 16h00 às 17h00

**Locais:** Principal área de Lazer e Central do Hóspede

No período de 24 a 26 de junho de 2016 (sexta a domingo), foi realizada a segunda visita técnica no Costão do Santinho Resort, Golf & Spa. Neste período, acompanhei três grupos do nosso escritório para a temática Mountain Do (corrida de montanha). O resort estava com mais de 80% de ocupação, sendo grande parte desta realizada por atletas profissionais e amadores de corrida em montanhas e seus familiares, entre adultos e crianças.

Esta visita ocorreu em sua maior parte do tempo por meio observacional.

Foi possível notar que o cotidiano, tanto no atendimento realizado com os hóspedes quanto a operação dos colaboradores no empreendimento, transcorre de forma extremamente dinâmica, visto que na hotelaria há fatores exógenos que influenciam as operações. Esses fatores não podem ser controlados, mas previstos e a operação ajustar-se-á de acordo com os fatores influentes.

Junho é um mês frio e chuvoso e foi possível concluir que o tempo ruim não afeta as atividades de lazer e recreação do resort, visto que fez frio e choveu em grande parte do tempo.

No final da tarde do dia 25 (sábado), me dirigi à Central do Hóspede e comecei a conversar informalmente com os colaboradores sobre os atendimentos realizados na Central.

Como o espaço é pequeno, fiquei em pé, ao lado de fora e, infelizmente não consegui presenciar qualquer atendimento que necessitasse de maior atenção no momento. Apenas solicitações a respeito de empréstimo de materiais, reservas de restaurantes e programação.

#### 4.2.3 Terceira Visita Técnica

**Data:** 04/10/2016

**Horário:** Das 16h00 às 17h00

**Locais:** Principal área de Lazer e Central do Hóspede

No período de 02 a 06 de outubro de 2016 fui acompanhar nove grupos que participaram da temática Primavera, voltada exclusivamente à terceira idade.

Conversei com o pessoal da Central do Hóspede no dia 04 de outubro, e permaneci ao lado de fora do balcão por aproximadamente uma hora e meia. Novamente, não tive a oportunidade de presenciar a resolução de uma necessidade e/ou problema grave, que demandasse urgência na resolução, apenas pedidos sobre programação, reserva de restaurantes e *city-tour*.

Nesta visita presenciei o fato de que a Central do Hóspede recebe toda a programação do período, e às vezes, há alterações nesta, como o local ou horário de início havendo ausência da chegada dessas alterações até a Central. Os hóspedes chegam para perguntar informações básicas, a central informa o que está na programação e por não ser avisada se houve alguma alteração, acaba repassando a informação errada para o cliente. Presenciei, algumas vezes, os hóspedes repassando informações para a Central do Hóspede de alterações na programação.

Notou-se também que alguns hóspedes realizam determinada reclamação de necessidade ou problema que estão tendo para a Central do Hóspede, tanto por telefone quanto pessoalmente e não há um local reservado de conversa entre cliente e responsável, tudo ocorre no balcão da Central, que está situado no principal local de lazer e recreação do resort, fato que acaba carreando informações desnecessárias a outros hóspedes próximos do local.

Atualmente é composta por 3 colaboradores e, em períodos de alta ocupação, o número de solicitações aumenta formando, em alguns momentos, fila na Central do Hóspede para atendimento.

A Central do Hóspede atua como um filtro de informações do resort, pois todas as necessidades e/ou problemas, e dúvidas que os hóspedes têm passam pela Central, pois estes são orientados que podem e devem se dirigir até lá. A Central do hóspede recebe todas as dúvidas que se pode imaginar.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo trata a discussão dos resultados coletados a partir da pesquisa documental, visitas técnicas realizadas e mapas-mentais elaborados.

Observou-se que a taxa de adesão dos hóspedes ao questionário aplicado no *check-out* é consideravelmente superior aos comentários realizados no *site* TripAdvisor. Foram coletados no período de Dezembro/2015 a Julho/2016 pelo resort 19.437 questionários, enquanto que pelo TripAdvisor, neste mesmo período, foram registrados 556 comentários.

O número maior de adesão ao questionário pode ser explicado pelo fato de que na noite anterior ao *check-out*, o mesmo é entregue no apartamento, com uma carta de agradecimento pela escolha do resort e, no momento em que hóspede deseja, pode responder ao questionário com calma. Já o *site* TripAdvisor requer que o hóspede vá até a plataforma, faça login e deixe seus comentários, que geralmente são realizados após o *check-out*, quando o mesmo não se encontra mais no resort. E, por ser uma plataforma online, não são todas as pessoas que possuem cadastro e tem costume de realizar o feed-back, já o questionário não requer login e todos podem responder, visto ser um meio físico.

Como afirmado por Larentins (2009, p.15), compreender o perfil e comportamento do consumidor “[...] permitirá aos profissionais de marketing definir variáveis de segmentação de mercado, escolher os mercados-alvos e definir posicionamentos no mercado”. Portanto, o resort poderá utilizar e explorar mais das informações que são obtidas no questionário e divulgar os comentários positivos nas redes sociais, como afirmam Gomes, Chaves e Pedron (2011, p.1, grifo nosso),

A internet influencia a forma como os consumidores escolhem e reservam hotéis. A proliferação de **sites de avaliação de hotéis introduz uma nova fonte de informação** que pode ser utilizada tanto como influenciador de potenciais consumidores, como ferramenta de apoio à decisão da gestão. (GOMES et al, 2011, p. 1, grifo nosso).

Como citado na análise dos dados coletados, do questionário aplicado no *check-out* pelo empreendimento, 52,71% são respondidos pelo público masculino, enquanto no TripAdvisor a maioria dos comentários realizados são respondidos pelo público feminino, com 49%.

Com relação ao segmento, a maior adesão dos questionários aplicado no *check-out* ocorre no público de lazer, com 59% enquanto pelo público de eventos a adesão é de 41%. O hóspede a lazer, como dito na revisão de literatura por Mattos (2008), escolhe o local que irá viajar, bem como também escolhe o local e o período

de hospedagem, diferente do hóspede de eventos, que já viaja com o local, estadia e período de hospedagem determinado pela empresa organizadora. Teoricamente, o hóspede a lazer tem mais tempo livre do que o hóspede de eventos.

Com relação às notas da estadia, a menor nota obtida ocorreu nos meses de Janeiro, Fevereiro e Abril com 8,9, sendo Janeiro e Fevereiro os meses constituintes da alta temporada de lazer e Abril a alta temporada de eventos. Em janeiro, geralmente a ocupação do resort está alta e ocorrem três shows, sendo um por final de semana. Fevereiro, até o carnaval, a ocupação permanece alta, tendo show somente no feriado de carnaval. Abril é um mês mais voltado para eventos corporativos.

A maior nota ocorreu no mês de Julho, alta temporada de lazer, com 9,3. Este mês geralmente é voltado para as férias das crianças, e também é um dos meses com maior número de temáticas, sendo Férias das Crianças, Baila Costão, Wine Experience e Matsuri.

Em relação aos problemas durante a estadia, dos 19437 questionários, apenas 21% tiveram problemas e, destes 21%, 88% comunicaram o problema ao resort, com uma taxa de resolubilidade de 84%.

Notou-se que, no questionário aplicado no check-out, não há levantamento de dados sobre qual célula os hóspedes recorreram para realizar reclamação. Seria interessante adicionar um item no questionário aplicado no check-out sobre qual célula o hóspede recorreu para relatar/informar seu problema. Este levantamento seria importante para ter conhecimento de qual a célula que recebe maior demanda de atendimentos relacionados aos problemas. Na hotelaria, os setores estão interligados e uma célula depende da outra. Neste contexto, Kobayashi (2010) afirmou que grandes empresas são conjuntos de pessoas geridas em busca do mesmo resultado, em prol do pleno sucesso. E, Swarbrooke e Horner (2002) consideram que a qualidade de serviços em turismo é como um quebra-cabeça de inúmeras peças igualmente importantes, de tamanhos variados, onde todas se encaixam perfeitamente para atender às necessidades e satisfação do turista.

Como informado por Larentins, citando Nickels e Wood (1999), na hotelaria, o consumo de produtos e serviços podem ocorrer ao mesmo tempo, sendo a diferença de que "[...] o serviço é consumido ao mesmo tempo em que é produzido, não pode ser armazenado ou estocado, não pode ser examinado fisicamente e sua variabilidade é muito maior que a variabilidade de produtos.", justamente por ser

realizado de pessoas para pessoas (LARENTINS, 2009, p.13). Será sobre serviços e consumo de produtos que iremos discorrer nos próximos parágrafos.

O item enviado pelo empreendimento para análise, com maior peso para o desenvolvimento deste trabalho, foi a pergunta aberta número onze, intitulada: “Caso deseje, apresente os eventuais problemas que teve durante sua estada”. Tal questão tem relevância por nos apresentar os problemas relatados pelos hóspedes separados em células.

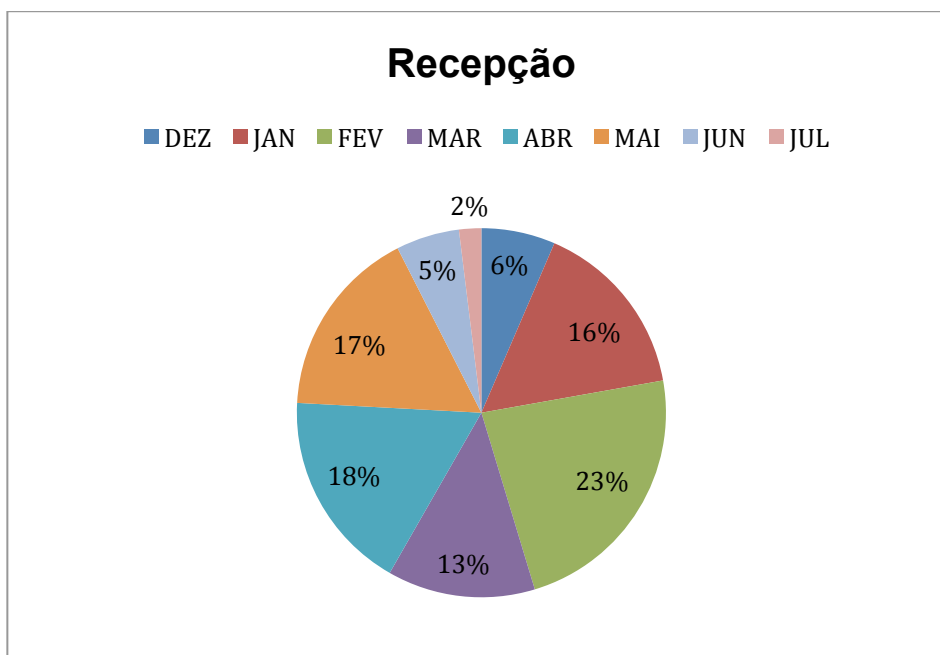
Fazer a avaliação destes itens é de suma importância, pois, como levantado na revisão de literatura por Barros (2008, p. 14), “[...] a qualidade dos serviços oferecidos, tem-se revelado como um fator crítico na escolha dos destinos turísticos.”, sendo também importante, para os meios de hospedagens e, em específico para os resorts que tendem a ser considerados produtos-destinos, visto suas características já apresentadas.

A primeira célula apresentada é a Recepção, onde o hóspede tem o seu primeiro contato físico com o empreendimento.

No Costão do Santinho Resort, o check-in é realizado a partir das 15h00 e o *check-out* até 11h00 da manhã. Como o empreendimento trabalha com os segmentos de lazer e eventos ao mesmo tempo, algumas vezes pode ocorrer do check-in e *check-out* coincidirem, pois os hóspedes desocupam o apto às 11h00 e tem o direito de almoçar, então descem para a área dos restaurantes, e permanecem até aproximadamente 14h00, e quando sobem para entregar o cartão de consumo do hotel o pessoal do check-in das 15h00 já começa a chegar, ou em períodos que o resort está com alta ocupação, geralmente quando há reservas de grupos (acima de 20 adultos cada grupo), os ônibus começam a chegar no mesmo horário para o check-in, o que acaba tumultuando um pouco. O mês que obteve maior reclamação da recepção foi fevereiro, com o total de 700 reclamações levantadas, seguido de Abril (532) e Maio (504).

Abaixo, segue gráfico com representação percentual das reclamações obtidas sobre a recepção (GRÁFICO 11).

GRÁFICO 11 - RECLAMAÇÕES SOBRE RECEPÇÃO



FONTE: A autora (2016)

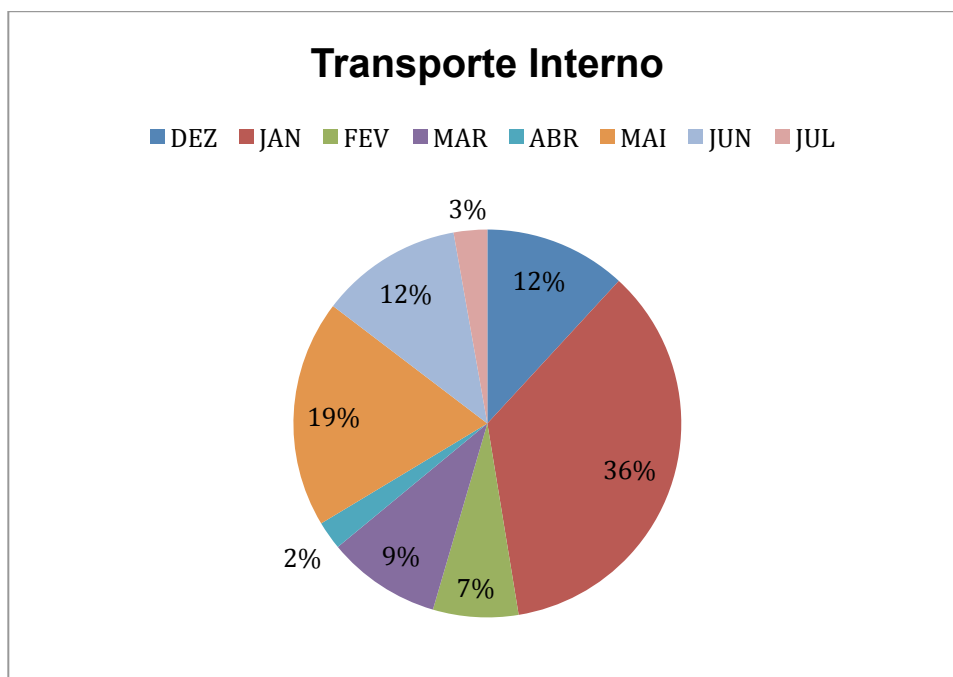
Em julho, o percentual está menor, pois havia sido realizada coleta de dados parciais do mês.

A segunda célula avaliada é a de Transporte Interno, que é realizado dentro do empreendimento por vans. Pôde-se observar através das visitas técnicas realizadas que a maior dificuldade com relação às vans é na hora do embarque e principalmente do desembarque, pois as mesmas são altas e possuem um apoio muito pequeno para os pés na hora de sair. Também foi observado que são poucas as vans que possuem abertura automática de porta, e como as portas são pesadas, acabam por ser incômodo para o hóspede, principalmente crianças e idosos. Poucas vezes o motorista desce para auxiliar na abertura de porta.

Em uma das visitas técnicas realizadas foi informado que em períodos de baixa ocupação, as vans circulantes pertencem ao resort e em períodos de alta ocupação, há a contratação de vans terceirizadas, para que possam atender à demanda.

Abaixo, segue gráfico com representação percentual das reclamações obtidas sobre o Transporte Interno (GRÁFICO 12):

GRÁFICO 12 - RECLAMAÇÕES SOBRE TRANSPORTE INTERNO



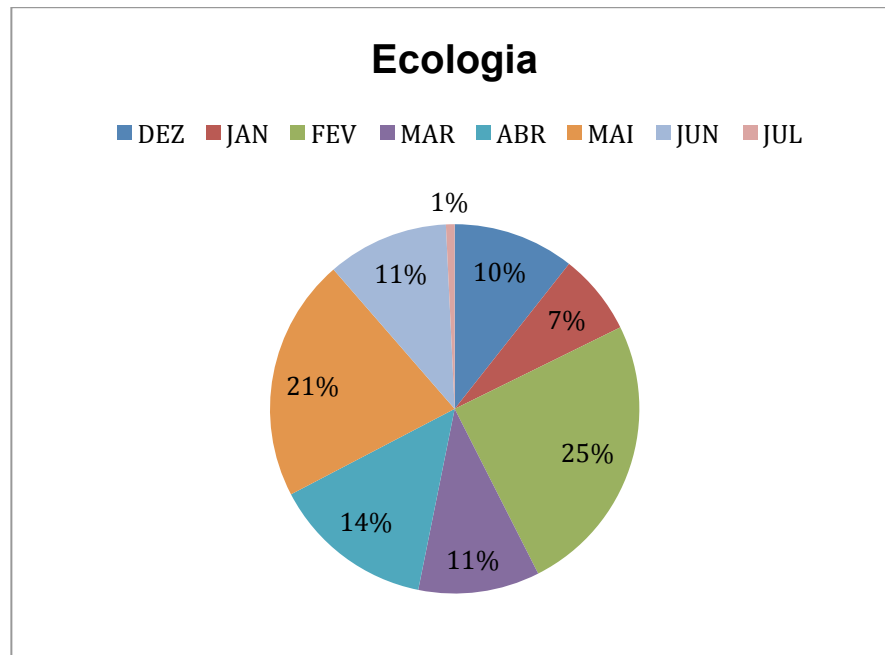
FONTE: A autora (2016)

Por meio do gráfico, pode-se observar que o maior percentual de reclamações obtido pelo Transporte Interno ocorreu em Janeiro, com 420 queixas, seguido de Maio (224) e Dezembro e Junho (140).

O próximo item abordado é Ecologia que, como dito na análise dos dados coletados engloba cuidado com o meio ambiente, animais (baleias, pinguins, peixes, encontrados na praia), trilhas, educação ambiental e museus arqueológicos. Teve seu maior número de reclamações em Fevereiro, com o total de 196, como mostra o gráfico (GRÁFICO 13).



GRÁFICO 13 - RECLAMAÇÕES SOBRE ECOLOGIA



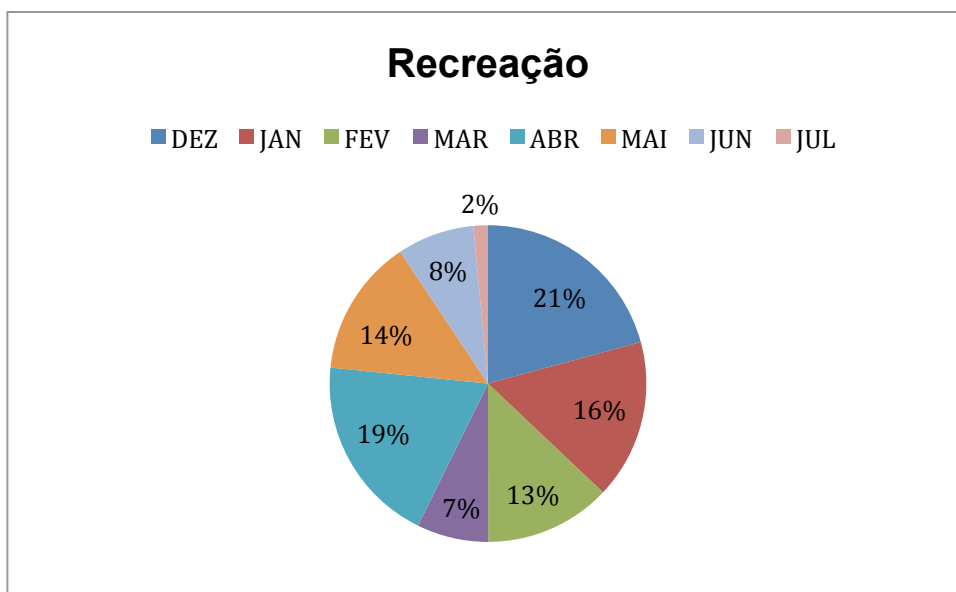
FONTE: A autora (2016)

Não nos foi informado e não foi possível observar sobre o que são as reclamações de Ecologia.

O próximo item abordado é a Recreação que é dividida em atividades pelo Costão do Santinho conforme faixas etárias.

Como se pode observar no gráfico abaixo (GRÁFICO 14) houve maior número de reclamações em Dezembro/2015, com o total de 1036.

GRÁFICO 14 - RECLAMAÇÕES SOBRE RECREAÇÃO

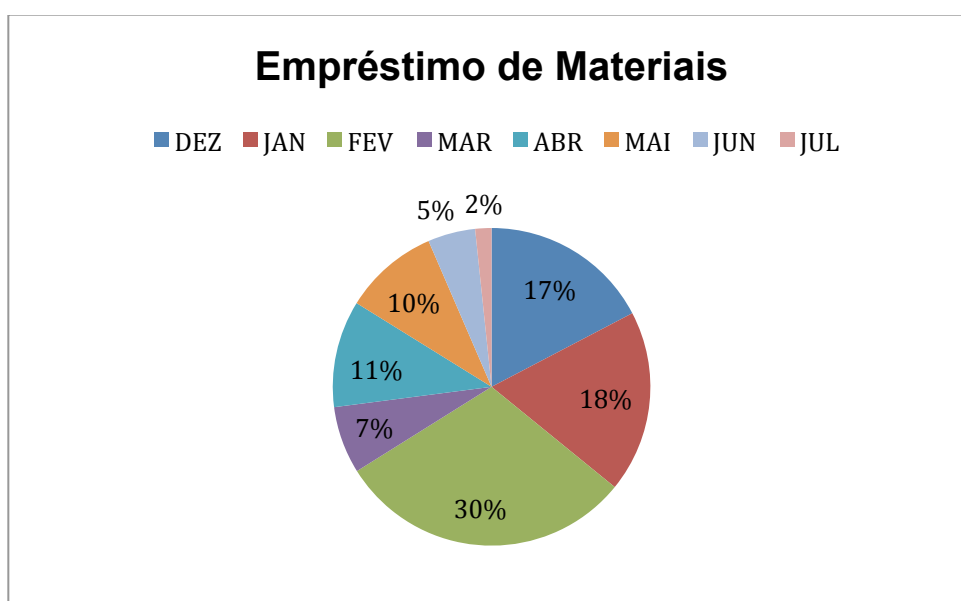


FONTE: A autora (2016)

Também não nos foi informado e não foi possível observar sobre o que são as reclamações de Recreação.

O próximo item é empréstimo de materiais (GRÁFICO 15), o qual é realizado pela Central do Hóspede e inclui empréstimo de materiais como baralhos, raquetes, bolas, pranchas de *sandboard*, entre outros.

GRÁFICO 15 - RECLAMAÇÕES SOBRE EMPRÉSTIMO DE MATERIAIS

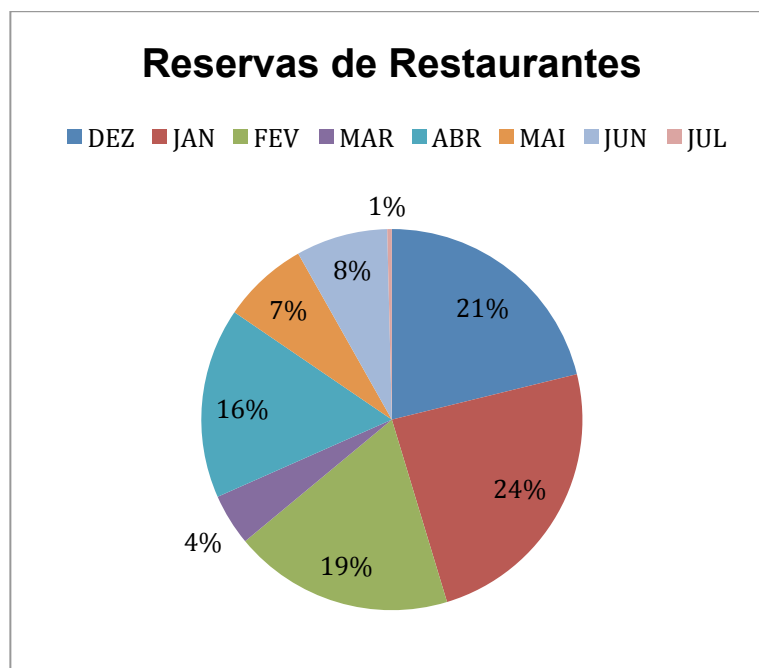


FONTE: A autora (2016)

O maior número de reclamações ocorreu em Fevereiro, com o total de 2100. Sabe-se que, por meio das visitas técnicas realizadas, o resort dispõe de um número pequeno de materiais para empréstimos, sendo de um a três itens de cada material. Para evitar o extravio, no momento em que o hóspede realiza o empréstimo, é solicitado o número do apartamento, com posterior geração de um comprovante e lançamento do empréstimo na conta deste. Caso não seja devolvido, ou perdido, o material é cobrado do hóspede no check-out. Em períodos de alta ocupação o número de materiais disponíveis para empréstimo acaba ficando reduzido.

O próximo item Reserva de Restaurantes, também é realizado pela Central do Hóspede. Como se pode observar no gráfico abaixo (GRÁFICO 16) obteve maior número de reclamações em Janeiro (2.780):

GRÁFICO 16 - RECLAMAÇÕES SOBRE RESERVAS DE RESTAURANTES



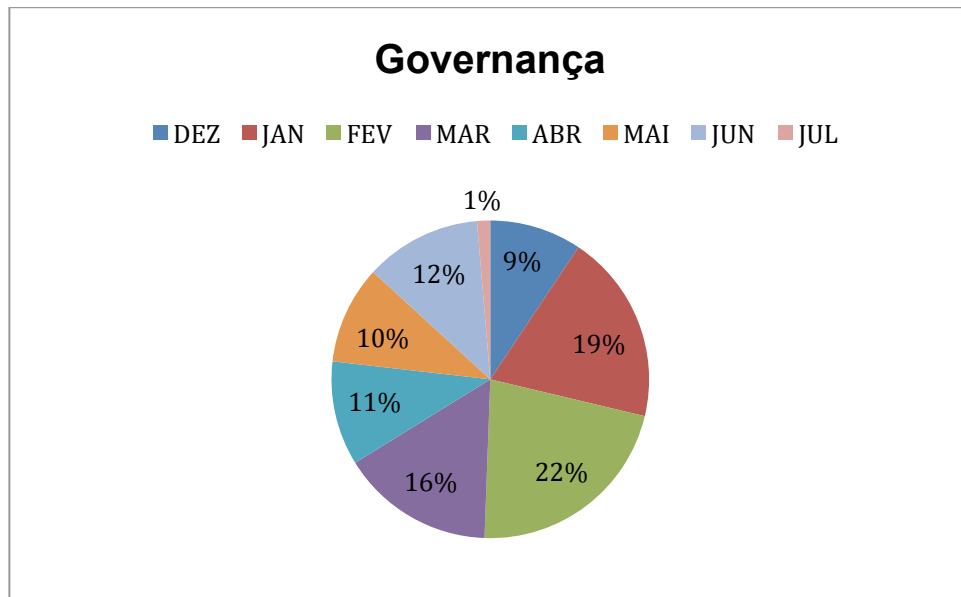
FONTE: A autora (2016)

Supõe-se, por meio da observação e experiência da pesquisadora nestes dois anos de trabalho junto à empresa, que este número alto de reclamações se deve ao fato do número de lugares disponíveis para reserva. No período em que o hotel se encontra com alta ocupação, grande parte das vezes, quando o hóspede chega para realizar a reserva, geralmente ao final do dia, todos os assentos já estão reservados, fator indutor de frustração e obrigação a jantar em outro restaurante.

O próximo item é Governança, teve seu maior número de reclamações em Fevereiro (980). A responsabilidade deste setor, para com a imagem do resort é grande, visto que a maioria dos hospedados espera que ao retornarem no quarto, o mesmo esteja arrumado. Em períodos de alta ocupação, a arrumação dos quartos acontece, porém de forma “mais lenta”, visto que são quase 600 aptos para organizar.

Abaixo segue gráfico da Governança (GRÁFICO 17):

GRÁFICO 17 - RECLAMAÇÕES SOBRE GOVERNANÇA

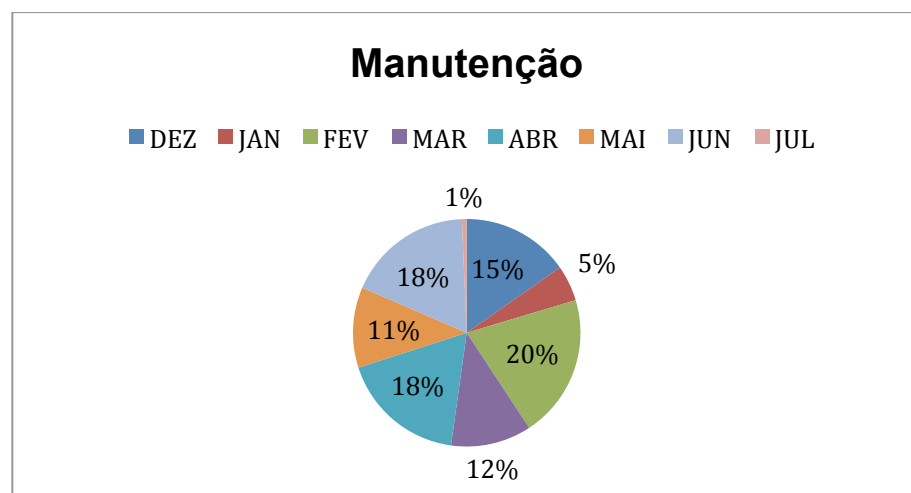


FONTE: A autora (2016)

Também não nos foi informado e não foi possível observar o que engloba as reclamações da Governança.

O próximo item é manutenção, que como citado na análise dos dados coletados, controla a condição dos equipamentos dentro dos apartamentos, como ar condicionado, controles, cofres, janelas, persianas e lâmpadas. Controla também a manutenção geral do empreendimento como jardinagem, serviço de praia, investimentos em geral, condições dos espaços de eventos, entre outros. Teve ser maior número de reclamações em Fevereiro (448), como é possível observar no gráfico abaixo (GRÁFICO 18):

GRÁFICO 18 - RECLAMAÇÕES SOBRE MANUTENÇÃO

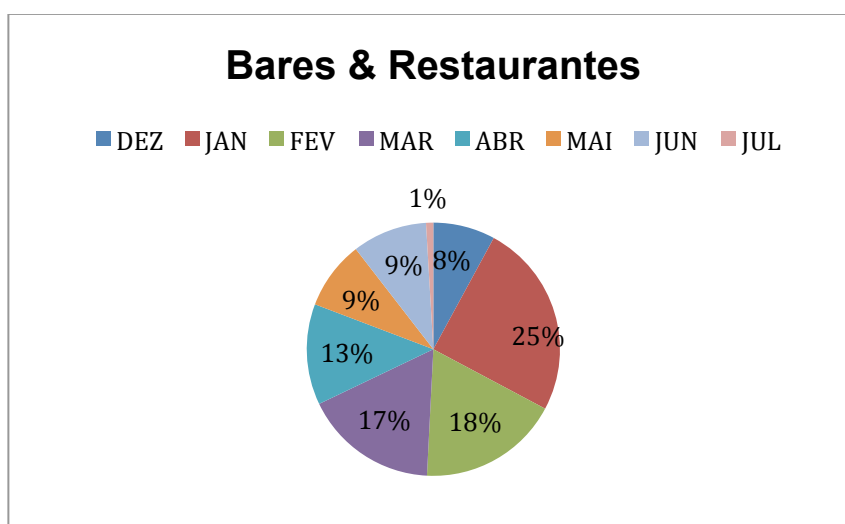


FONTE: A autora (2016)

O resort possui 25 anos e, desde o início de 2016 os apartamentos estão passando por reformas e melhorias. Por se localizar em região litorânea, a degradação da infraestrutura ocorre de forma acelerada e, por conta da umidade, os apartamentos que ficam fechados por algum tempo acabam adquirindo cheiro de mofo. Esta reclamação foi encontrada em alguns comentários do TripAdvisor.

O próximo item, Bares & Restaurantes, engloba a infraestrutura dos restaurantes juntamente com o atendimento realizado. Obteve maior número de reclamações em Fevereiro, com 2548. Abaixo segue gráfico da célula (GRÁFICO 19):

GRÁFICO 19 - RECLAMAÇÕES SOBRE BARES E RESTAURANTES

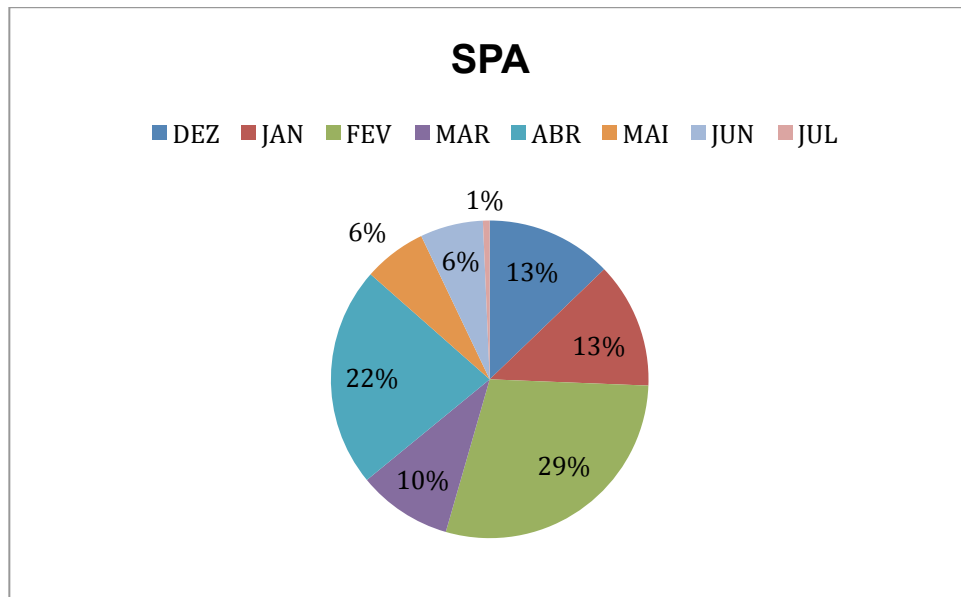


FONTE: A autora (2016)

Em períodos de alta ocupação, os restaurantes ficam lotados e com filas para se servir. Na metade do ano de 2016, foi inaugurada uma nova ala no restaurante principal (Ondas), o que melhorou consideravelmente o fluxo das pessoas no principal restaurante do resort. Como é possível observar, desde então o número de reclamações reduziu.

O próximo item, o SPA, é uma célula independente do resort e seus serviços e produtos podem ser adquiridos à parte. Abaixo segue gráfico da célula (GRÁFICO 20):

GRÁFICO 20 - RECLAMAÇÕES SOBRE SPA

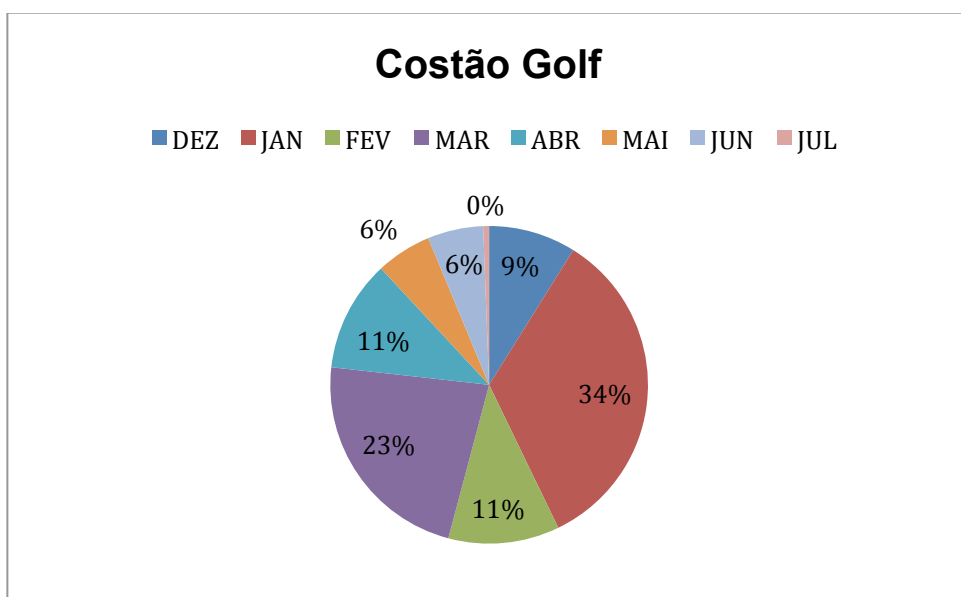


FONTE: A autora (2016)

Não nos foi informado e não foi possível observar o que engloba as reclamações do SPA.

O Golf, é o último item de infraestrutura e, assim como o SPA é uma célula independente do resort e seus serviços e produtos podem ser adquiridos à parte. Abaixo segue gráfico da célula (GRÁFICO 21):

GRÁFICO 21 - RECLAMAÇÕES SOBRE COSTÃO GOLF

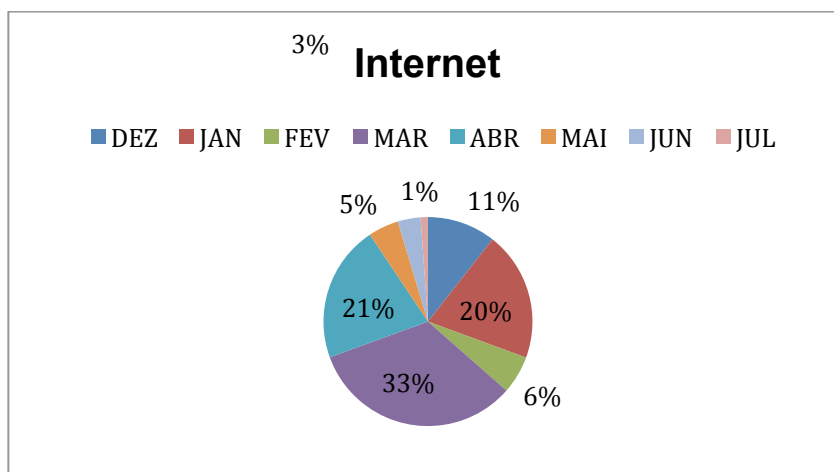


FONTE: A autora (2016)

O Costão Golf apresentou o maior número de reclamações em Janeiro, com o total de 168, número inferior aos demais itens avaliados. Em uma das visitas técnicas realizadas foi questionado a razão de poucas avaliações do golf e a informação que obtivemos é que os hóspedes usuários deste já possuem alguma afinidade com o esporte e são poucos a lazer e eventos os que procuram o golf como forma de entretenimento.

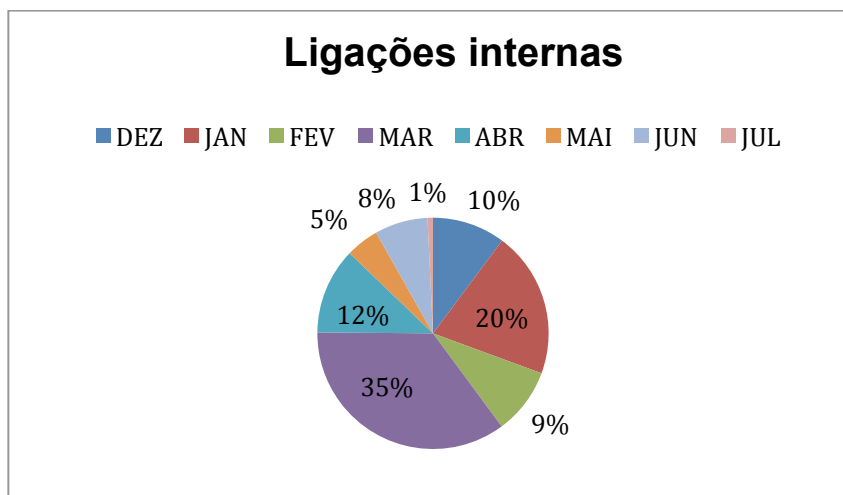
Os últimos dois itens referem-se à tecnologia, definidas por internet e ligações internas. As reclamações sobre internet foram apontadas por alguns usuários do TripAdvisor, enquanto ligações internas não tivemos nenhuma ocorrência. Abaixo segue gráfico de ambas (GRÁFICOS 22 e 23):

GRÁFICO 22 - RECLAMAÇÕES SOBRE INTERNET



FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 23 - RECLAMAÇÕES SOBRE LIGAÇÕES INTERNAS



. FONTE: A autora (2016)

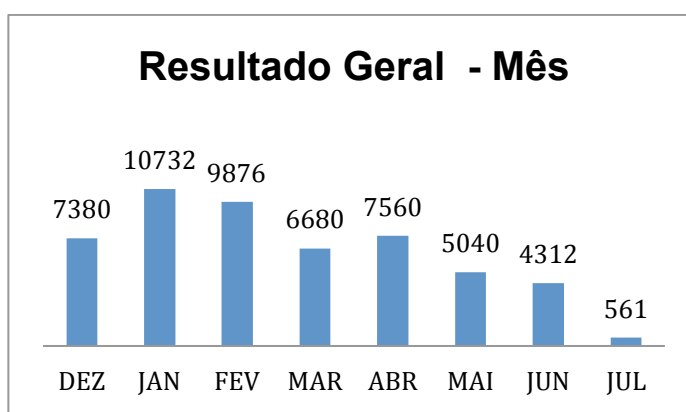
Nota-se que ambas tiveram seu maior número de reclamações nos meses de Março, sendo internet (784) e ligações internas (1064).

Sabe-se que a célula de Tecnologia da Informação do empreendimento está trabalhando para melhorar o acesso à internet do resort.

Sobre ligações internas não foram realizados questionamentos pela autora.

De forma geral, o mês que obteve maior número de reclamações, do questionário aplicado no *check-out* foi Janeiro, como se observa abaixo (GRÁFICO 24):

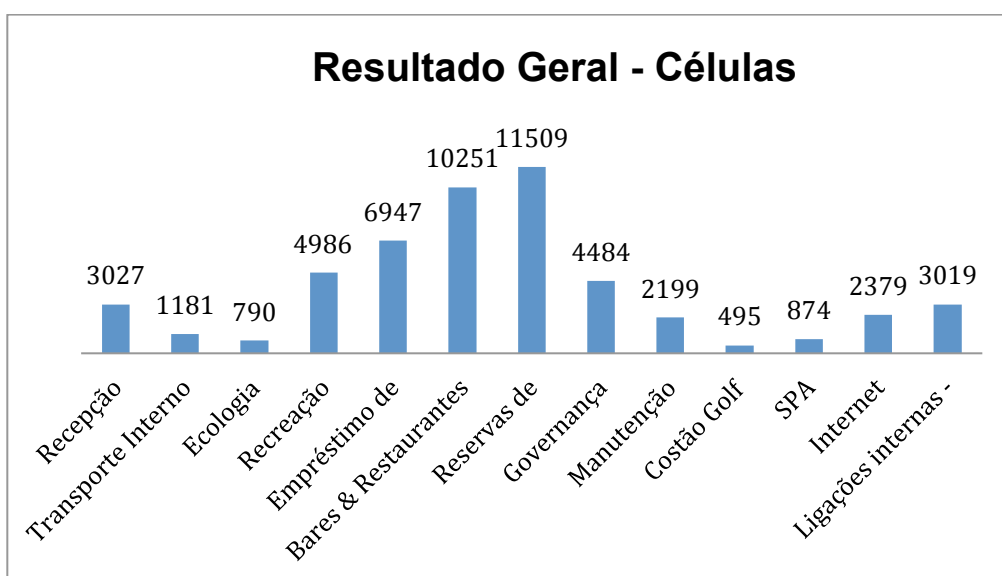
GRÁFICO 24 - NÚMERO TOTAL DE RECLAMAÇÕES



FONTE: A autora (2016)

Logo, se separarmos por células, a que obteve maior número de reclamações foi a reservas de restaurantes, com o total de 11509 (GRÁFICO 25).

GRÁFICO 25 - RECLAMAÇÕES DE ACORDO COM CADA CÉLULA



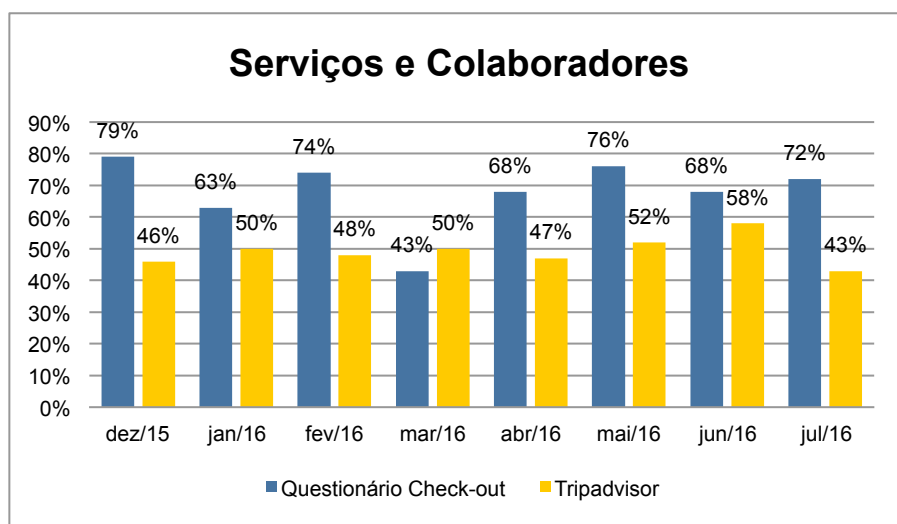
FONTE: A autora (2016)



Até o momento, todos os itens citados referem-se somente ao questionário aplicado no *check-out*.

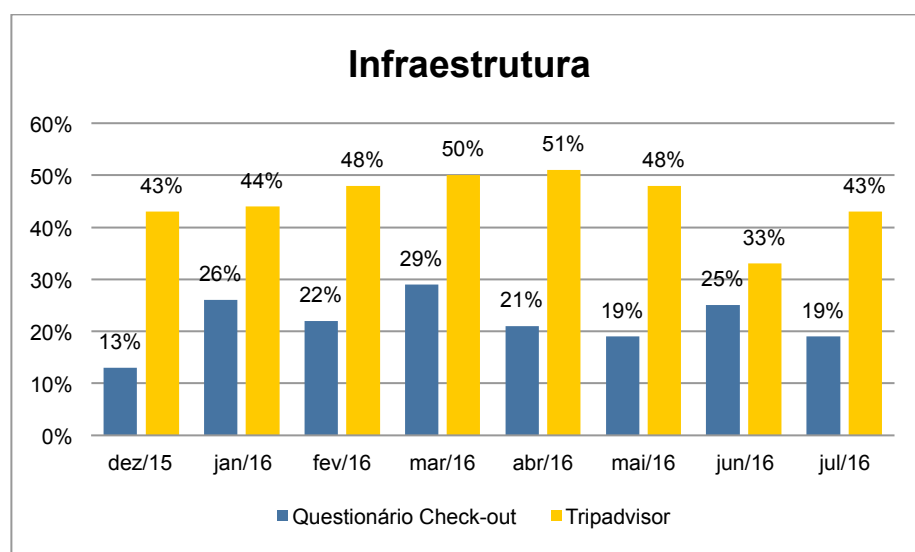
Para que se pudesse realizar a tabulação e análise dos comentários existentes no TripAdvisor, como citado na metodologia, foi necessário categorizar os dados colhidos em Serviços e Colaboradores, Infraestrutura e Tecnologia. Tal divisão foi necessária, por tornar possível uma comparação da tabulação enviada pelo empreendimento e os dados do TripAdvisor, a qual segue abaixo (GRÁFICOS 26, 27 e 28):

GRÁFICO 26 - PROBLEMAS COM SERVIÇOS E COLABORADORES DURANTE ESTADIA



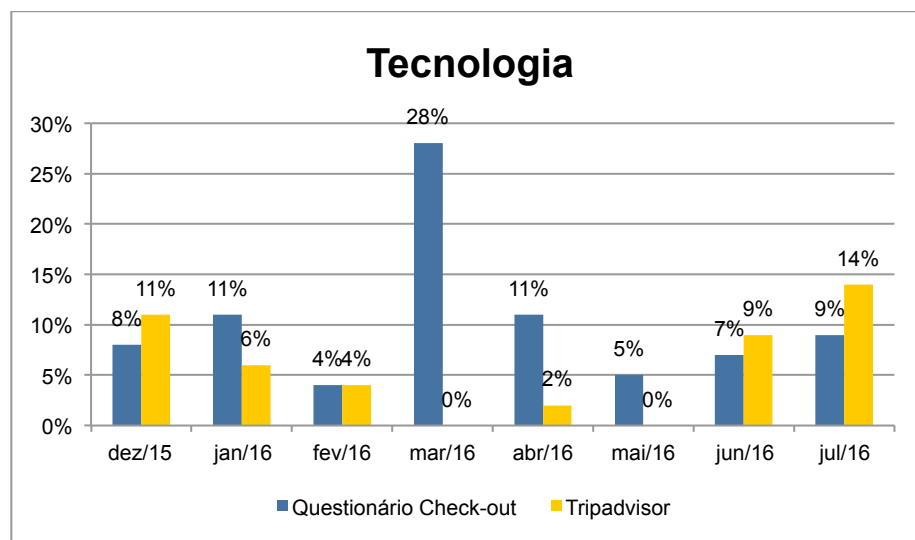
FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 27 - PROBLEMAS COM INFRAESTRUTURA DURANTE ESTADIA



FONTE: A autora (2016)

GRÁFICO 28 - PROBLEMAS COM TECNOLOGIA DURANTE ESTADIA



FONTE: A autora (2016)

A fim de realizar a comparação entre os dados enviados pelo Resort e TripAdvisor, conforme citado acima, optou-se por tabular e comparar as avaliações classificadas em Razoável, Ruim e Horrível, totalizando 204 comentários, o que representa apenas 19% de reclamação entre serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia. No questionário aplicado no *check-out* pelo empreendimento, foi constatado o total de 19.437 avaliações, contendo, - divididos por serviços e colaboradores, infraestrutura e tecnologia - 52.141 problemas durante a estadia, fato este representativo de que durante cada avaliação foram relatados em média 2,68 problemas por apartamento.

Foram realizadas três visitas técnicas, durante as quais se observaram de que forma ocorre o processo de comunicação interna entre os colaboradores do empreendimento com a Central do Hóspede. Foi possível notar que o dia a dia tanto no atendimento realizado com os hóspedes quanto a operação dos colaboradores no empreendimento ocorre de forma extremamente dinâmica, visto que na hotelaria há fatores exógenos que influenciam as operações, como a mudança do clima, por exemplo. Estes fatores não podem ser controlados, mas podem ser previstos e a operação pode ser ajustada de acordo com os fatores que influenciam. A principal questão é que, principalmente nos períodos temáticos, a Central do Hóspede recebe toda a programação do período, e às vezes, há alterações nesta programação, como o local ou horário que irá ocorrer e a Central do Hóspede não é informada. Os hóspedes chegam para perguntar informações básicas e a central informa o que

está na programação, e em decorrência dessa falta de repasse das informações, acaba repassando a informação errada para o cliente. Como mencionado por Pereira (2015), a comunicação interna promove e facilita o intercâmbio de informações e favorece o fluxo de ideias entre os gestores, colaboradores e hóspedes. Isto implica em uma necessidade urgente de melhora na comunicação dos colaboradores a fim de um atendimento de maior qualidade ao hóspede.

O que ocorre também é que alguns hóspedes realizam determinada reclamação de necessidade ou problema que estão tendo para a Central do Hóspede, tanto por telefone quanto pessoalmente e não há um local reservado para que o cliente possa conversar com o responsável, tudo ocorre no balcão da Central, que está situado no principal local de lazer e recreação do resort, o que acaba fazendo com que os outros hóspedes fiquem sabendo da situação.

A Central do Hóspede atua como um filtro de informações do resort, pois todas as necessidades e/ou problemas, e dúvidas que os hóspedes têm passam pela Central, pois estes são orientados que podem e devem se dirigir até lá. A Central do hóspede recebe todas as dúvidas que se pode imaginar, desde informações sobre o clima, opções de passeios em Florianópolis, a reclamações sobre a estadia. É um setor primordial que merece atenção, pois é o setor que os hóspedes mais têm contato e que deixa a principal impressão sobre o estabelecimento.

Por isso, como afirmado por Ramos (2001, p. 222) sobre atendimento: "[...] satisfazer as necessidades do cliente não é o bastante; é preciso seduzi-lo, pois, o cliente satisfeito não poupa esforços em retornar ao hotel na esperança de ser bem atendido novamente. "E, como citado na revisão de literatura por Kobayashi (2008, p. 11, grifo nosso) o acolhimento é elemento base para estabelecer uma conexão com o hóspede, e destaca: **"É fundamental a acolhida,** proporcionando-se momentos inesquecíveis aos hóspedes e conquistando-se mais espaço no mercado competitivo".

## 5 PROJETO DE TURISMO

Neste capítulo são apresentadas as propostas para melhorias dos questionamentos realizados no tópico de discussão das análises.

A partir dos dados coletados e análises realizadas, conclui-se que a Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa tem papel fundamental para a estadia do hóspede ocorrer de forma tranquila e bem sucedida e este saia satisfeito. É como se fosse o "coração" do resort, pois todas as informações, desde dúvidas simples como a previsão do tempo até problemas e/ou necessidades mais complexos, que levam maior tempo para resolução, passam pela Central.

O projeto trará benefícios tanto para o empreendimento quanto para os hóspedes e, poderá ser realizado pelos colaboradores da Central do Hóspede com supervisão, apoio e monitoramento do setor de CRM.

Caso seja de escolha do resort, poderá ser implantado a partir da finalização deste trabalho.

As propostas visam melhorar a maneira em que o trabalho da Central do Hóspede é realizado e, como consequência, a equipe poderá oferecer ao hóspede maior rapidez, agilidade e segurança nas informações.

### 5.1 DESCRIÇÃO DA PROPOSTA DO PROJETO E ETAPAS DE EXECUÇÃO

Esta proposta tem por finalidade sugerir ferramentas que contribuam para melhoria do atendimento realizado aos hóspedes na Central do Hóspede, bem como também oferecer ferramentas que contribuam para facilitar e otimizar o dia a dia dos colaboradores da Central do Hóspede.

Será apresentado em tópicos, por ordem e etapas de prioridade:

1 – Para melhorar a comunicação interna, poderá ser criado um canal de comunicação por meio de um aplicativo de mensagem instantânea no celular, um grupo com os gerentes e colaboradores de recepção, governança, alimentos e bebidas, lazer e recreação e CRM, para que haja maior integração entre essas áreas, pois são as que possuem maior contato com os hóspedes em se tratando de check-in.

Dessa forma, todas as células envolvidas no atendimento ficariam informadas sobre qualquer mudança e alteração relevante sobre a programação do período, cardápio, reservas com atenção especial, entre outras informações que julgarem necessárias.

2 – Adquirir um telefone fixo e colocá-lo em local reservado na própria Central do Hóspede para atendimentos privativos e que possam demandar maior tempo para resolução.

3 – Em períodos de alta ocupação (acima de 80%), aumentar o número de colaboradores da Central do Hóspede; passar de três para quatro atendentes, com atendimentos simultâneos, revezando no almoço, os quais podem ser realizados em quatro períodos, com início às 11h30 e término às 14h30. Este colaborador poderá vir do intercâmbio de colaboradores, como mostra o item quatro.

4 – Realizar intercâmbio de colaboradores na Central do Hóspede para as células de recepção, governança, alimentos e bebidas e lazer e recreação para que os colaboradores possam entender como funciona o lado operacional da Central do Hóspede. Este intercâmbio poderá ocorrer por até 30 dias. Com a realização deste, os colaboradores que possuem maior contato com os hóspedes poderão repassar as informações de forma padronizada.

5 – Produzir material impresso com o título “Já efetuou sua reserva de restaurante?” informando sobre as reservas de restaurantes e colocá-los em lugares estratégicos, onde há maior movimentação de pessoas, para que possam lembrá-las de realizar a reserva. Solicitar também à recepção para que, no momento do check-in, reforce a importância de realizar a reserva o quanto antes, pois o número de assentos é limitado e caso contrário a reserva ficará sujeita à disponibilidade.

6 – Adquirir mais material de recreação para que a Central do Hóspede possa atender adequadamente à demanda de empréstimos aos hóspedes.

7 – Realizar reuniões a cada 15 dias com as células que tiveram maior número de reclamações nos 15 dias anteriores a fim de entender, discutir e buscar, em grupo, soluções.

8 – Incluir no questionário aplicado no *check-out* pergunta aberta para hóspedes informarem qual a célula a qual recorreram para informar sobre o problema e/ou necessidade que tiveram, podendo ser: “À qual departamento você informou seu problema?”. Esta pergunta poderá ser inserida na parte Geral, após a pergunta: “Se sim, você comunicou o(s) problema(s) ao Resort?”

9 – Incluir no questionário aplicado no check-out, como última pergunta aberta: “Poderia nos relatar de forma breve como foi sua experiência conosco?” e inserir item para assinalar “☐ Autorizo a divulgação deste comentário nas redes sociais do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa”. Dessa forma, o resort poderá divulgar as informações positivas nas redes sociais.

A última questão a ser analisada, porém extra neste trabalho, tida apenas como sugestão para projetos futuros, é sobre a localização e infraestrutura física da Central do Hóspede, pois, durante alta ocupação, forma-se fila para atendimento e os hóspedes o esperam em pé. Algumas vezes pode ocorrer de o hóspede ficar estressado e nervoso com a Central pequena e considerar que o resort não possui estrutura para recebê-lo de forma adequada.

Como sugestão para melhoria e melhor acolhimento, há ao lado do Bar Carijós uma sala e antessala, a qual atualmente abriga o ponto de venda de terrenos no Costão Golf, que poderá alocar a Central do Hóspede com melhor conforto, tanto para hóspedes quanto para os colaboradores.

## 5.2. ETAPAS PARA EXECUÇÃO DO PROJETO

Os resultados demonstram que a Central do Hóspede é a célula que os hóspedes têm mais contato, pois se localiza na principal área de lazer e recreação do resort. A Central do Hóspede realiza reservas de restaurantes, empréstimos de materiais, repassa informações sobre programação, locais e horários das atividades, recebe reclamações e tenta resolver imediatamente da melhor forma possível. Atualmente é composta por três colaboradores. Em períodos de alta ocupação, o número de solicitações aumenta e em alguns momentos há fila na Central do Hóspede para atendimento.

Como sugestão de melhorias, sobre a comunicação interna, poderá haver melhor integração entre as principais áreas de atendimento do resort: recepção, eventos, recreação, alimentos e bebidas e Central do Hóspede.

Poderá ser criado um canal de comunicação entre estas células, como a utilização de um aplicativo de mensagem instantânea. Dessa forma, todas as células estariam informadas sobre qualquer tipo de mudança. Seria interessante também se

fosse realizado um treinamento mensal com duração de 4 horas com as células que possuem contato direto com os hóspedes, para que estes possam entender como é a parte operacional da Central do Hóspede e ajudar no atendimento, não apenas informando ao hóspede que este deve se dirigir à Central o Hóspede a fim de resolver seu problema ou tirar sua dúvida.

Outra questão relevante é a respeito da localização e infraestrutura da Central do Hóspede. Quando há alta ocupação, forma-se fila para atendimento e os hóspedes esperam o atendimento em pé. A Central é pequena e não possui estrutura para acolher o hóspede durante o atendimento. Como sugestão, há ao lado do Bar Carijós uma sala e antessala, na qual atualmente reside um ponto de venda de terrenos no Costão Golf, o qual poderia alocar a Central do Hóspede com melhor conforto, tanto para hóspedes quanto para os colaboradores. Outra sugestão é aumentar o número de colaboradores na Central durante período de alta ocupação para que o atendimento seja realizado com mais qualidade e acolhimento.

#### 5.2.1 Descrição das Etapas para Execução do Projeto, Recursos Humanos envolvidos em cada etapa e descrição do Orçamento e dos desembolsos por etapa

Abaixo segue quadro com cronograma (QUADRO 7), envolvendo recursos humanos, financeiros e materiais de cada etapa necessários para execução do projeto.

É apresentado cronograma, as responsabilidades, as atribuições e quantos colaboradores estão envolvidos, bem como os custos fixos necessários para colocar o projeto em prática.

## QUADRO 7 - CRONOGRAMA

5.2.1 Descrição das Etapas, Recursos Humanos e Recursos Financeiros para a Execução do Projeto					
Etapa	Materiais	Recursos Humanos	Recursos financeiros	Período de desenvolvimento	
				Início	Término
1 – Criação de canal de comunicação entre os gerentes e colaboradores de recepção, governança, alimentos e bebidas, lazer e recreação e CRM	Aparelhos Celulares - Podendo ser utilizado o aparelho pessoal de cada colaborador que faça parte das células	Será necessário 1 colaborador para criar e administrar o grupo	-	Imediato	Vitalício
2 - Colocação de 1 telefone fixo em local reservado na Central do Hóspede	1 aparelho de telefone	Será necessário 1 colaborador para solicitar/efetuar a compra do aparelho e 1 colaborador da manutenção para instalar	R\$ 200,00	Imediato	Vitalício
3 - Colocar 4º colaborador na Central do Hóspede em períodos de alta ocupação. Oriundo do intercâmbio de colaboradores	-	1 colaborador vindo de outra célula, podendo ser (recepção, governança, alimentos e bebidas e lazer e recreação)	-	Alta temporada e períodos em que hotel está com ocupação acima de 80%	Baixa temporada e períodos que hotel está com ocupação abaixo de 80%
4 - Intercâmbio de colaboradores na Central do hóspede	-	1 colaborador vindo de outra célula, podendo ser (recepção, governança, alimentos e bebidas e lazer e recreação)	-	01/12/2016	Será um ciclo. Cada ciclo terá duração de 30 dias para cada colaborador
5 - Material impresso "Já realizou sua reserva de restaurante?"	3 cavaletes e 3 papéis fotográficos adesivos à prova d'água	1 colaborador de marketing para criar a arte	-	01/12/2016	07/12/2016
		1 colaborador do setor de compras para providenciar os cavaletes e resma de papel	R\$ 80,00 cada cavelete, totalizando R\$ 240,00 + R\$ 15,00 1 resma de papel fotográfico	01/12/2016	07/12/2016
		1 colaborador da governança responsável por colocar e retirar os cavaletes dos locais	-	01/12/2016	Vitalício
6 - Material para empréstimo de lazer e recreação para a Central do Hóspede	2 bolas de vôlei, 2 bolas de futebol, 2 jogos de frescobol, 2 baralhos, 2 kits de betes de praia, 5 pranchas de sandboard	1 colaborador do setor de compras para providenciar os materiais	2 bolas de vôlei = R\$ 100,00	01/12/2016	15/12/2016
			2 bolas de futebol = R\$ 160,00		
			2 jogos de frescobol = R\$ 80,00		
			2 baralhos = R\$ 70,00		
			2 kits de betes de praia = R\$ 50,00		
			5 pranchas de sandboard = R\$ 800,00		



7 - Reuniões quinzenais com as células que tiveram maior número de reclamações nos últimos 15 dias	Sala para reunião, computador e retroprojektor	Todos os colaboradores da célula envolvida	-	01/12/2016	Será realizada a cada quinze dias
8 - Incluir no questionário aplicado no check-out pergunta aberta: " à qual departamento você informou seu problema?"	papel sulfite	1 colaborador do departamento de CRM	-	01/12/2016	07/12/2016
9 - Incluir no questionário aplicado no check-out pergunta aberta: "Poderia nos relatar de forma breve como foi sua experiência conosco?"	papel sulfite	1 colaborador deo CRM e 1 colaborador do marketing	-	01/12/2016	07/12/2016

FONTE: A autora (2016)

O total de recursos financeiros para o desenvolvimento do projeto soma o valor de R\$ 1.715,00.

Realizando uma análise quantitativa a respeito dos recursos financeiros totais associados à consultoria necessários para a implementação completa deste projeto, o custo atinge a margem de R\$ 6.375,00, tendo como base para cálculo o valor da hora técnica do consultor do Sebrae-PR, orçado em R\$ 75,00/hora.

#### 5.2.2 Avaliação do retorno do investimento

O retorno desejado é com foco na satisfação do cliente, portanto não há como mensurar um retorno financeiro, visto que o objetivo do projeto é melhorar a comunicação entre hóspedes e colaboradores e também a relação entre os próprios colaboradores.

O investimento realizado fará com que o cliente saia satisfeito, com maiores chances de retornar ao empreendimento, bem como o indicar a conhecidos, amigos e familiares, proporcionando aumento do fluxo de turistas.

Tomando como base o fato de que 1 pax investe, em média, o valor de R\$ 631,50 por noite na hospedagem all inclusive verifica-se a necessidade da indicação, por parte de um hóspede, a outras 3 pessoas e que cada uma dessas três pessoas se hospede 1 noite, para obtenção de retorno do investimento. Dessa forma, além do retorno dos custos haveria um maior fluxo de turistas, algo de extremo benefício para o empreendimento.

Contudo, o retorno do investimento dar-se-á longo prazo em decorrência dos serviços e atendimento de qualidade, fornecidos aos hóspedes durante sua estadia.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados coletados, e análises realizadas conclui-se que a Central do Hóspede do Costão do Santinho Resort, Golf & Spa tem papel fundamental na estada dos clientes, pois fornece todas as informações que estes solicitam, desde a previsão do tempo à passeios por Florianópolis e também contribuem com a solução de um problema e/ou necessidade de estadia pertinente ao status de check-in.

Analogicamente, a Central do Hóspede é como se fosse o “cérebro” do resort, onde os colaboradores que nela atuam precisam saber todo e qualquer tipo de informação bem como toda a operação que ocorre no resort, para que possam repassar informações corretas aos hóspedes. Localizada na área principal de lazer, é uma das células que possui maior contato com os hóspedes durante a estadia.

Incumbida de realizar reservas de restaurantes, empréstimos de materiais, passa informações sobre tempo, *city-tours*, programação, locais e horários das atividades, a Central do Hóspede ouve e tenta resolver imediatamente e da melhor forma possível as reclamações que recebe.

Esta pesquisa teve o intuito de compreender como ocorre a comunicação entre hóspedes e colaboradores e também entre os colaboradores, a fim de melhorar a relação existente entre esses grupos. Para isso, utilizaram-se técnicas de pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos.

Foram coletadas informações a partir do empreendimento e do *site* TripAdvisor, com a elaboração de quadros, gráficos e tabelas que facilitassem o entendimento. Por meio destes foi possível a avaliação de reclamações, elogios e considerações a respeito do resort Costão Golf & Spa. Constatou-se que a grande maioria das reclamações é decorrente ou está relacionada, direta ou indiretamente, à falta de comunicação, ou falhas nessa, entre as células componentes do empreendimento, algo que poderia ser evitado com uma boa gestão de informações e adequado preparo dos colaboradores por meio de treinamento, maior organização e conhecimento das partes.

Verificou-se que a relação existente entre hóspedes e colaboradores ocorre de forma adequada e, os comentários do TripAdvisor demonstraram um número maior de elogios do que reclamações no tocante a serviços e colaboradores bem como infraestrutura.

A comunicação entre os colaboradores do resort ocorre de maneira “quebrada” e, algumas vezes a informação correta não chega à Central do Hóspede, visto isto, foram sugeridas ações e ferramentas que contribuam para a melhoria nesta comunicação.

As alterações propostas nesse projeto visam, além de uma maior integração entre as diversas partes que compõe o resort, oferecer aos colaboradores a vivência em outro setor do empreendimento por meio do intercâmbio na Central do Hóspede, fazendo com que estes conheçam melhor o operacional e "sintam" como é o dia a dia com o contato direto com o hóspede. Sendo assim, esses colaboradores estarão aptos e treinados à resolubilidade de problemas em diversas áreas com base nas experiências vivenciadas em outras áreas, repassando ao hóspede uma impressão de organização e comunicação concisa existente no empreendimento, algo relevante na avaliação destes.

O modelo de gestão e integração das células proposto pode contribuir de forma significativa para a otimização do atendimento aos hóspedes, tornando o resort um empreendimento holístico, no qual diversas partes como central do hóspede, alimentação, hospedagem e entretenimento estejam integrados a fim de resolver problemas, sanar dúvidas e reclamações em um processo conciso e coerente. Para tal há necessidade da implementação deste projeto de forma ágil e rápida a fim de obter maior qualidade nos serviços prestados, maior divulgação positiva, por parte dos hóspedes, e, conseqüentemente, maior número de turistas clientes e satisfação de ambos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Fabiana Letícia Pereira. **Endomarketing como ferramenta de estratégia empresarial**. 2002. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Disponível em: < <https://goo.gl/OaL1ww>>. Acesso em: 20 abr. 2016

ANDRADE, Luciana de Paula. **O papel da comunicação interna como ferramenta de endomarketing**. Rio de Janeiro-RJ, 2007. Disponível em: < <https://goo.gl/00Zs5Z>>. Acesso em: 28 mar. 2016

ANDRADE, Nélon; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2003.

ARRUDA, Katarine Almeida. **O Tripadvisor como uma ferramenta da gestão da qualidade em serviços: a experiência do Sofitel Copacabana**. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Turismo) – Faculdade de Turismo e Hotelaria, Universidade Federal Fluminense, Niterói – RJ: 2016.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TURISMO. **Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem**: Entenda as categorias. 2011. Disponível em: < <https://goo.gl/XxfyN5>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

BARROS, José Luís Gonçalves. **A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos turísticos (aplicada a Cabo Verde)**. Universidade do Porto. Portugal, 2008. Disponível em: < <https://goo.gl/R6UuxS>>. Acesso em: 30 mai. 2016

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2004.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 9.ed. São Paulo: SENAC, 2003.

BNDES. BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Qualidade na hotelaria: o papel de recursos humanos**. Brasília: BNDES. Disponível em: <<https://goo.gl/6SRJC6>> Acesso em: 29 mar. 2016.

BORBA, Carla. **Turismo em resorts**. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

CALEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz; SCANDELARI, Luciano. **CRM - (Customer Relationship Management) e a Tecnologia da Informação (TI)**. In: Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, II, 2006, Ponta Grossa-PR. Disponível em: < <https://goo.gl/Pb8TAQ>> Acesso em: 09 set. 2016.

CALEGARI, Nelson Malta; KOVALESKI, João Luiz. **Marketing e CRM: estratégias de inovação organizacional na busca pelo cliente**: Simpósio de Engenharia de

Produção: **Gestão De Operações Em Serviços E Seus Impactos Sociais**, XXIII, 2006, Bauru-SP. Disponível em: < <https://goo.gl/rwQFiW>>. Acesso em: 09 set. 2016.

CANDIOTO, Marcela Ferraz. **Agências de turismo no Brasil: embarque imediato pelo portão dos desafios**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2012. Coleção Eduardo Sanovicz de Turismo.

CAMPANHOLE, E.G.; ESTENDER, A.C.; MELO, R.B. A Excelência na Satisfação dos Desejos e Necessidades dos Clientes Dentro do Espaço Visual. **IX SEGET**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2012.

CARVÃO, Sandra. Tendências do Turismo Internacional. **Exedra. nº temático. Turismo e Patrimônio**, Nº 9, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra. 2009.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 1996.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo, Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas** – o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COBRA, Marcos. **Estratégias de marketing de serviços**. 2. ed. São Paulo: Cobra, 2001.

COSTÃO DO SANTINHO. **Regime de alimentação: VIP INCLUSIVE**. Disponível em: <<http://www.costao.com.br/pt/vip-inclusive.html>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

DAVIES, Christine; WAGEN, Lynn Van Der. **Supervisão e liderança em turismo e hotelaria**. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: Makron Books, 1990.

FARIAS, S. A. Marketing interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços. **Brazilian Business Review**, Vitória, v. 7, n. 2, p. 106-122, maio/ago. 2010.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1968.

FERNANDES, V.E. **Sociopsicologia da Comunicação Humana**. Vagos: Ediplanta, 2000.

FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de serviços – operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7ª Ed. Editora AMGH, Porto Alegre: 2014.

FRAZER-ROBINSON, Jhon. **Fidelize o consumidor em apenas uma hora**. Tradução: Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOES, G.A.; LOPES FILHO, J.G. A liderança para gestão de pessoas: o líder que as empresas procuram. **Convibra**, 2013.

GOMES, Rodrigo; CHAVES, Marcirio; PEDRON, Cristiane. Impacto da Web 2.0 e das avaliações online no apoio à gestão de pequenos e médios hotéis em Portugal: um estudo exploratório. In: Anais da 11ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação (CAPSI 2011).

GUERRIER, Yvone. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, p.329, 2000.

GUIZI, Alan Aparecido; SANTOS, Aristides Farias Lopes dos; WADA, Elisabeth Kyoko. Hotelaria e stakeholders: Competitividade em eventos corporativos – Estudo de caso sobre a rede Bourbon de Hotéis & Resorts. In: **XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, Universidade do Estado do Ceará – UECE, 2014.

HAYES, David; NINEMEIER, Jack. **Gestão de operações hoteleiras**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, Brasil, 2005.

KOBAYASHI, T.M.T. Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. **Observatório de Inovação do Turismo – Revista Acadêmica**, v. 3, n. 4, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing, análise, planejamento, implementação e controle**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

LARENTINS, Fabiano. **Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento**. Curitiba: IEDES Brasil S.A, 2009.

LEITE, N.P.; ALBUQUERQUE, L.G. A Estratégia de Gestão de Pessoas como Ferramenta do Desenvolvimento Organizacional. **EnGPR**. In: I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. 2007.

LINZMAYER, Eduardo. **Guia básico para administração hoteleira**. 3. ed. em. atual. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

MARTINEZ, L.F.; FERREIRA, A.I. **Manual de diagnóstico e mudança organizacional**, Lisboa: Editora RH, 2008.

MATTOS, Andrea Cilene. **Diretrizes para o dimensionamento do número de unidades habitacionais de hotéis resort**. São Paulo-SP, 2004. 108 f. Tese (Mestrado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MEDEIROS, Monize Mirella Souza. **Ferramentas de comunicação interna como estratégia na melhoria do ambiente de trabalho do D'Oliva Lisboa**. 75f. Tese (Mestrado em Ciências da comunicação) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, 2012.

MENDES FILHO, L. A. M. ; RAMOS, A. S. M. Panorama e impactos decorrentes da utilização da Internet na hotelaria: estudo de múltiplos casos em hotéis de Natal-RN. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2001, Salvador, BA. XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001.

MELHORES DESTINOS– **Os 25 melhores destinos na opinião de nossos leitores**, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/ywq7Mm>> Acesso em: 04 mai. 2016.

MELO, Vanessa Pontes Chaves. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. 2007. Coordenadora e Professora do curso de Comunicação Social/RP da Faculdade Juvêncio Terra; Relações, Públicas - Universidade Tiradentes. Aracaju - Sergipe.

MICHAELLIS: **Dicionário prático da língua portuguesa**. – São Paulo: Editora Melhoramentos, 2009. – (Dicionários Michaelis).

MILL, Robert Christie. **Resorts**: administração e operação. Tradução de Sônia Kahl. São Paulo: Bookman, 2003.

MORAIS, Marcia Fernanda Domeciano de. **Quais os fatores predominantes na decisão da escolha da cidade de Penha como pólo turístico na visão do visitante**. 120f. Trabalho (Conclusão de Estágio), Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2011.

MOREIRA, Natalia; MOREIRA, Gustavo. Administração hoteleira: análise do processo de gestão em um hotel de pequeno porte. **Fazu em Revista**, Uberaba, n. 5, p.155-160, 2008. Disponível em: < <https://goo.gl/Ptvrwb>>. Acesso em 27 mar. 2016.

NASCIMENTO, José Rafael. Nova economia, novo consumidor. **Revista de Comunicação e Marketing**, nº. 1, Dezembro. Lisboa: ISCEM. 2000. Disponível em: < <https://goo.gl/IBPwhf>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

PAZINI, RAquel; BIZINELLI, Camila; MANOSSO, Franciele; GÂNDARA, José Manoel Gonçalves. Turismo receptivo em Curitiba: uma perspectiva da comercialização *on-line* pelas agências de turismo. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 2, 2014.

PEREIRA, Juliana Corrêa. **Comunicação interna**: ferramenta relevante na hotelaria. Belo Horizonte-MG, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/NWAlhk>> Acesso em: 28 mar. 2016.

PIMENTA, Maria Alzira. **Gestão de pessoas em turismo**: sustentabilidade, qualidade e comunicação. 2 ed. Campinas, SP: Alínea, 2006.

RAMOS, Roberto. **Mídias, textos e contextos**. 1.ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2001.

Revista Hotelaria (Unknow) **-Hotéis brasileiros investem em infraestrutura diferenciada para atrair clientes**. Disponível em:<<https://goo.gl/fjw10>> Acesso em 24 out. 2016.

RIBEIRO, Suzana Xavier. **Gestão estratégica da comunicação na pequena empresa**: estudos comparativos de casos de empresas hoteleiras da região central do Estado de São Paulo. São Carlos-SP, 2008. Disponível em: <<https://goo.gl/eAh5fq>> Acesso em 28 mar. 2016

ROBINSON, M.; KALAKOTA, R. **E-business, estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RODRIGUES, José Antonio. **Dilema na gestão corporativa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROSA, Sérgio Eduardo Silveira da; TAVARES, Marina Mendes. **A recente expansão dos resorts no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, nº. 16, 2002.

ROSE, Alexandre Turatti de. Turismo: **Planejamento e marketing**. Barueri - SP: Manole, 2002.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. Disponível em: <<https://goo.gl/GgPJXc>> Acesso em: 29 mar. 2016.

SANTOS, Aristides Faria Lopes. **Competitividade no setor de viagens e turismo**: Estudo de casos múltiplos na região metropolitana da baixada santista. São Paulo-SP, 2015. Disponível em: < <https://goo.gl/Xvvxbe> > Acesso em: 30 mai. 2016.

SILVA, Fernando Brasil. **A psicologia dos serviços em turismo e hotelaria**: entender o cliente e atender com eficácia. São Paulo: PioneiraThomson, 2004.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, Severino Francisco da. **Marketing de serviço**: fundamentos, análises e práticas. Maceió: UFAL, 2005.

SIMONI, Catiane Cristina; BANDEIRA, Milena Berthier. Atendimento na hotelaria – um estudo de caso. **Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul – SEMINTUR**, p. 1-13, 2012.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan. **Gerenciamento de operações e de processos**: princípios e práticas de impacto estratégico. Tradução de Luiz Claudio de Queiroz Faria. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA: Gestão, inovação e tecnologia para a sustentabilidade. 9, 2012, Rio de Janeiro. A Excelência na



Satisfação dos Desejos e Necessidades dos Clientes Dentro do Espaço Visual. Rio de Janeiro, 2012. 9p. Disponível em <<https://goo.gl/F70MT2>> Acesso em: 12 mai. 2016.

SOUZA, Natália Aparecida Pereira. **Qualidade no atendimento dos serviços de hotelaria em Ribeirão Preto**: Diferenças entre turistas de negócios e lazer. Ribeirão Preto - SP. Acesso em: 09 set. 2016.

SWARBROOKE, John; HORNER, Susan. **O comportamento do consumidor no turismo**. Tradução de Saulo Krieger. São Paulo: Aleph, 2002.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da comunicação interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**. Brasília-DF, 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/JNHRVa>> Acesso em: 30 mai. 2016.

TRIPADVISOR LLC Todos os direitos reservados. Disponível em: <[https://www.tripadvisor.com.br/PressCenter-c6-About\\_Us.html](https://www.tripadvisor.com.br/PressCenter-c6-About_Us.html)> Acesso em: 08 set. 2016.

TRIVAGO – **Em busca da felicidade**, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/KeQXJM>> Acesso em 31 nov. 2016.

URRY, John. **O olhar do turista**: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. Tradução de Carlos Eugênio Marcondes de Moura. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 2001.

VIEIRA, Micaela José Pires. **A comunicação interna e o desempenho dos colaboradores em estabelecimentos hoteleiros da região autónoma da Madeira**. 2013. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Dour, Vila Real.

WALKER, John R. **Introdução a hospitalidade**. Barueri: Manole, 2002.

ZENONE, Luiz Claudio. Customer Relationship Management: **Gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. Disponível em: <<https://goo.gl/8Ym8tR>> Acesso em: 12 mai. 2016.

## APÊNDICE 1 – FOTOS OBTIDAS DURANTE VISITA AO RESORT COSTÃO DO SANTINHO SPA&GOLF

FOTO 1–CENTRAL DO HÓSPEDE



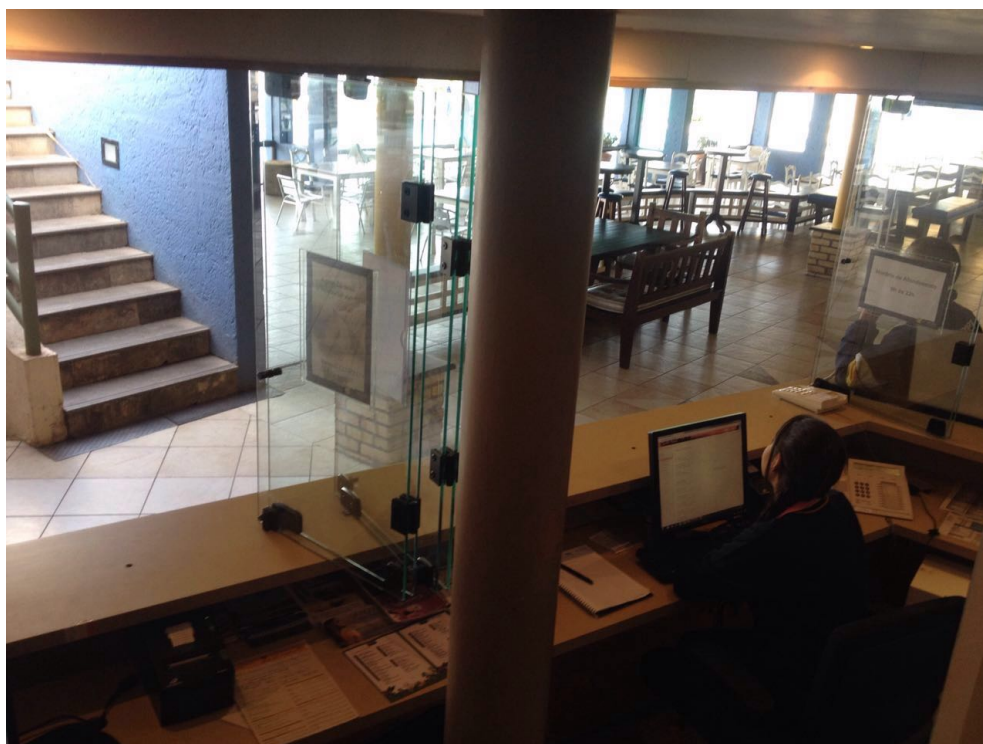
FONTE: A autora (2016)

FOTO 2 - CENTRAL DO HÓSPEDE



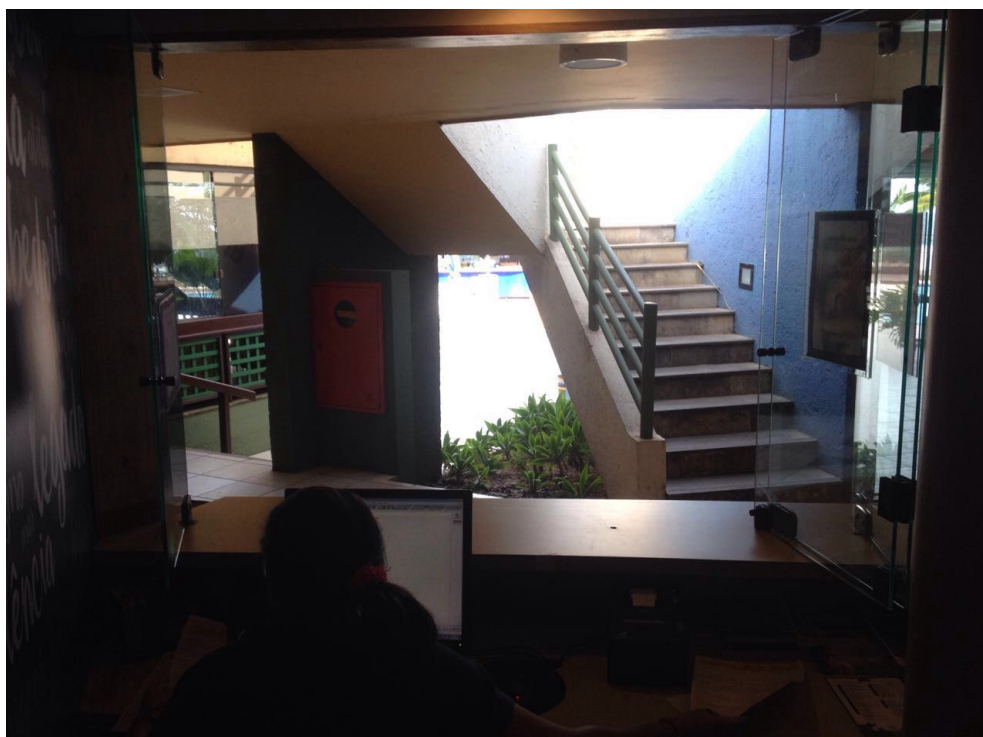
FONTE: A autora (2016)

FOTO 3 - AMBIENTE PRÓXIMO À CENTRAL DO HÓSPEDE



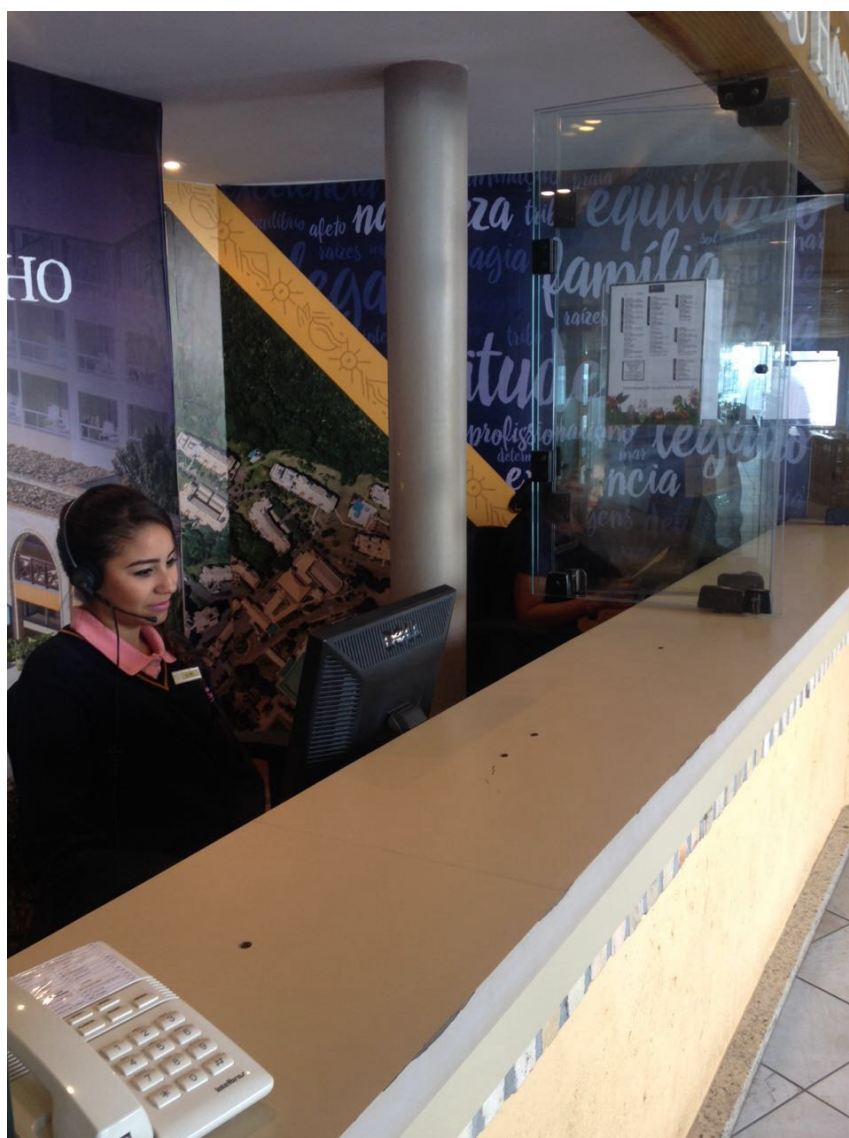
FONTE: A autora (2016)

FOTO 4 - ESCADARIA DE ACESSO AOS QUARTOS



FONTE: A autora (2016)

FOTO 5 - ATENDIMENTO AO CLIENTE




FONTE: A autora (2016)



## ANEXO 1 – QUESTIONÁRIOS

FIGURA 3 - FRENTE DO QUESTIONÁRIO

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO  
DOS HÓSPEDES**



**COSTÃO DO  
SANTINHO**  
RESORT - GOLF - SPA

**GUEST  
SATISFACTION SURVEY**

276571

**Prezado Hóspede,**  
Ao preencher esta pesquisa, você estará nos ajudando a tornar a sua próxima estada ainda mais agradável. Obrigado pela colaboração.

**Dear Guest,**  
By answering this survey, you will help us make your next stay here even more pleasant. Thank you for your cooperation.

**Favor preencher em letra de forma. / Block letters, please.**

Nome / Name			
Endereço / Address			
Cidade / City	Estado / State	CEP / Zip Code	Pais / Country
E-mail			
Período da estada / Period of stay De / From    /    /    A / To    /    /	Apto. nº / Room nº	Sexo / Gender <input type="checkbox"/> Fem. <input type="checkbox"/> Masc. / Male	Data de Nascimento / Date of Birth /   /
Fone / Phone		Fone Celular / Cellular Phone	

**1 O que influenciou a sua escolha pelo Costão do Santinho?**  
What has influenced you to choose Costão do Santinho?

☐ Recomendação / Recommendation

☐ Experiência anterior / Previous experience

☐ Reputação geral / General reputation

☐ Propaganda / Advertisement

☐ Reportagem / News

☐ Internet Onde / Where:

☐ Agente de Viagem / Travel Agent

☐ Evento do Resort / Event at the Resort

☐ Convenção - Reunião de Empresa ou Grupo / Convention - Company or Group Meeting

☐ Outros / Other

**2 Qual a finalidade da sua visita?**  
What is the purpose of your visit?

☐ Lazer / Leisure

☐ Negócios / Business

**RECEPÇÃO E SERVIÇOS / FRONT DESK AND SERVICES**

**7 Entrada /**  
Check-in → Ruim / Poor    Excelente / Excellent  
→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**8 Saída /**  
Check-out → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**9 Lavanderia /**  
Laundry → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**10 Segurança /**  
Security → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**APARTAMENTO / ROOM**

**11 Limpeza e Arrumação / Cleaness**  
and Tidying → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**12 Conforto /**  
Comfort → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**13 Iluminação /**  
Lighting → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**14 Condições dos Equipamentos /**  
Equipment Conditions → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**15 Suprimentos (sabonete, toalhas etc.) / Amenities**  
(soap, towels etc) → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**16 Temperatura ducha / Shower-bath**  
temperature → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**17 Decoração /**  
Decoration → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**RESERVA / RESERVATION**

**3 Como foi feita sua reserva? / How was your reservation made?**

☐ Diretamente com o Resort / Through the resort itself

☐ Agência de Viagens / Travel Agency

☐ Internet

☐ Loja on-line do Costão / Costão online store

☐ Pela sua Empresa / By your Office

Por favor, assinale a sua nota para cada item a seguir.  
Please rate each of the following items.

**ATENDIMENTO NA RESERVA / RESERVATION SERVICE**

**4** 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
Ruim / Poor    •    Excelente / Excellent

**ÁREAS SOCIAIS / COMMON AREAS**

**5 Limpeza Geral /**  
Overall Cleaness → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**6 Manutenção Geral /**  
Overall maintenance → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

FONTE: A autora (2016)



FIGURA 4 - VERSO DO QUESTIONÁRIO

RESTAURANTES E BARES / RESTAURANTS AND BARS		NOSSOS FUNCIONÁRIOS / OUR STAFF	
18 Atendimento, Rapidez e Cortesia / Attendance, Promptness and Politeness	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cortesia / Politeness	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19 Refeições / Meals	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Eficiência / Efficiency	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Café da Manhã / Breakfast	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Prontidão / Promptness	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Costão Grill	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<b>GERAL / OVERALL</b>	
Rancho do Pescador / Fisherman's Ranch	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	De forma geral, como você classifica a sua estada conosco? On the whole, how do you rate your stay at the Resort? → 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
Bar das Piscinas / Swimming-pool Bar	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Você teve algum problema durante a sua estada? Did you experience any problem during your stay?	
Confeitaria / Pastryshop	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Sim / Yes <input type="checkbox"/> Não / No	
Restaurante Infantil / Kids Restaurant	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Se sim, você comunicou o(s) problema(s) ao Resort? If yes, did you report the problem(s) to the Resort?	
Restaurante Trattoria Di Mari / Trattoria Di Mari Restaurant	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Sim / Yes <input type="checkbox"/> Não / No	
Restaurante N. Sra. Vitória / N. Sra. Vitória Restaurant	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Se sim, o problema foi resolvido com rapidez e eficiência? If yes, was the problem solved promptly and efficiently?	
28 Limpeza / Cleaness	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Sim / Yes <input type="checkbox"/> Não / No	
<b>ESPORTES E LAZER / SPORTS AND LEISURE</b>		Você indicaria o Costão do Santinho para um amigo? Would you recommend Costão do Santinho to a friend?	
Praia (cadeiras, guarda-sóis) / Beach (chairs, sunshades)	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Sim / Yes <input type="checkbox"/> Não / No	
Atividades de Esporte e Lazer / Sports and Leisure Activities	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Se você retornar a esta localidade, qual a probabilidade de se hospedar conosco? In case you return to this city, what is the probability of staying at the Resort?	
Recreação Infantil / Kids Recreation	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> Definitivamente SIM / Definitely YES <input type="checkbox"/> Provavelmente / Probably <input type="checkbox"/> Talvez / Maybe <input type="checkbox"/> Definitivamente NÃO / Definitely NOT	
Complexo Esportivo / Sports Complex	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Caso deseje, apresente as suas sugestões para que possamos melhorar os nossos serviços e a preservação do meio ambiente. If you wish, list your suggestions as to where we can improve our services and the environment conservation.	
29 Fitness Center	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
<b>NATUREZA E ECOLOGIA / NATURE AND ECOLOGY</b>		_____	
Respeito ao Meio Ambiente / Respect to the Environment	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
Caminhadas Ecológicas / Trekkings	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
Jardins / Gardens	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
<b>OUTROS SERVIÇOS E PRODUTOS / OTHER SERVICES AND PRODUCTS</b>		_____	
Central do Hóspede / Guest Central	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	32 Caso deseje, apresente os eventuais problemas que teve durante sua estada. If you wish, list the problems you experienced during your stay.	
Informática / IT	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
Atendimento e suporte / Service and Support	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
Qualidade de conexão / Connection quality	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
Boutique	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
• Atendimento / Customer Service	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Quais de nossos funcionários lhe ofereceram serviço excepcional? Which of our employees rendered you an exceptional service?	
• Qualidade dos Produtos / Quality of Products	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Nome / Name _____ Área / Area _____	
Transporte Interno / Internal Transport	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	
33 Traslado do Aeroporto / Airport Transfer	→ 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	_____	

FONTE: A autora (2016)